

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÍLVIA PATRICIA CAVALHEIRO DE ANDRADE**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A EXPRESSÃO DA  
CRIATIVIDADE NO PRODUTO MODA VESTUÁRIO INFANTIL:  
UM ESTUDO DE CASO**

**FLORIANÓPOLIS  
2006**

**Sílvia Patricia Cavaleiro de Andrade**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A EXPRESSÃO DA  
CRIATIVIDADE NO PRODUTO MODA VESTUÁRIO INFANTIL:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de  
Pós-Graduação em Administração. Área de  
concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Suzana da Rosa Tolfo, Dra.

**FLORIANÓPOLIS  
2006**

Andrade, Sílvia Patrícia Cavaleiro de  
A553c A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda  
vestuário infantil: um estudo de caso / Sílvia Patrícia Cavaleiro de Andrade. –  
Florianópolis, 2006.  
192 f.  
Orientador: Suzana da Rosa Tolfo  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa  
Catarina  
- Centro Sócio-Econômico – Curso de Pós-Graduação em Administração  
1. Cultura organizacional. 2. Criatividade. 3. Produto moda.

CDD 658.406

**Sílvia Patricia Cavaleiro de Andrade**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A EXPRESSÃO DA  
CRIATIVIDADE NO PRODUTO MODA VESTUÁRIO INFANTIL:  
UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 23 de fevereiro de 2006.

---

Prof. Dr. Holf Hermann Erdmann  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Edinice Mei Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**“Porque DELE e por ELE  
e para ELE são todas as coisas.  
A ELE a glória para sempre. Amém”  
(BÍBLIA, N.T. Romanos, 11:36).**

## AGRADECIMENTOS

A Cristo, o meu melhor amigo, eterno porto seguro e eterna fonte de sabedoria.

Aos meus pais, Paulo e Nadiles, pelo amor incondicional.

As minhas irmãs, Aninha e Ju, e ao meu cunhado, Fofo, pelas brincadeiras e palavras de estímulo nos momentos de dúvida.

Ao meu amigo e pastor, Dennes, pelas conversas e ensinamentos durante esta caminhada.

Aos amigos que compartilharam comigo o cumprimento de mais esta etapa da minha vida. Em especial à amiga, Tatala, pelo incentivo a trilhar esta jornada; às amigas, Ana, Pri, Cris (*in memoriam*), Michele, Lílian, Tânia e Rô pelas conversas e por orarem por mim. Às amigas, Geane e Andréia, que mesmo distantes fisicamente sempre me estimulavam dizendo: quando terminar vem nos visitar. Gurias, acredito que apenas comecei, mas visitarei vocês.

À Profa. Suzana, orientadora deste trabalho, por acreditar no meu potencial e pela amizade.

À Profa. Edinice, pelas valiosas idéias, pela amizade, por sempre me incentivar a trilhar novos caminhos.

A minha colega e amiga, Jerusa, pelo carinho com que sempre me recebeu em sua casa quando precisei visitar a empresa pesquisada.

À Profa. Maria Chalfin, por compartilhar comigo seus conhecimentos durante o estágio de docência.

Aos colegas do mestrado e do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito – NETCOS por contribuírem para o meu crescimento acadêmico. Em especial aos colegas: Beatrice, Cláudia, Grasiely, Ivana, Carla, Davi, Andréia, Montserrat, Fernanda e Joana pela parceria.

Às colegas do Núcleo de Estudos de Cenários, Criatividade, Consumo, Aprendizagem e Artes – NECCCAA pelos conhecimentos compartilhados.

Aos funcionários da Empresa Dedal & Agulha pela receptividade, em especial aos entrevistados e às funcionárias Suzana e Alda (Departamento de Recursos Humanos) pelo carinho e atenção.

Ao Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, a todos os professores e funcionários, pelo apoio. Em especial à professora Valeska pelo incentivo e aos funcionários Graziela e Ivo que nunca se furtaram em ajudar nos momentos solicitados.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES pelo apoio financeiro.

## RESUMO

ANDRADE, Sílvia Patrícia Cavalheiro de. **A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso.** 2006. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo, Dra.

Defesa: 23/02/2006

O objetivo principal deste estudo foi avaliar o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha. Trata-se do estudo de um fenômeno, por meio de um caso, exploratório-descritivo, com uma abordagem predominantemente qualitativa. A população estudada foi composta pelos funcionários da Empresa Dedal & Agulha e os sujeitos da pesquisa foram selecionados intencionalmente, sendo entrevistados vinte e seis empregados pertencentes aos níveis de diretoria, gerência, chefia, e operacional. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação livre não-participante e análise de documentos da organização. Para a análise dos dados primários foi utilizada a análise de conteúdo e os dados secundários foram analisados por meio da análise documental. A cultura organizacional foi investigada por meio das subdimensões: formação de identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa. As quatro subdimensões avaliadas na empresa apresentaram tanto características desfavoráveis quanto favoráveis à criatividade. Características desfavoráveis estavam mais fortemente presentes na subdimensão regras não-escritas. Quanto às características que tendem a favorecer a criatividade, estas foram mais significativas na subdimensão orientação externa e, com uma significação mediana, na categoria liderança. A subdimensão formação de identidade revelou características na sua maioria favoráveis à expressão da criatividade, mas com alguma tendência desfavorável devido à variável comunalidade. A expressão dessa criatividade foi constatada no produto investigado por meio da análise das dimensões: novidade, resolução, e elaboração e síntese. Com isso, de modo geral, a cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha apresenta uma preponderância de características favoráveis ao desenvolvimento da criatividade; sendo que essa criatividade se expressa no produto moda vestuário infantil.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Criatividade; Produto moda.

## ABSTRACT

ANDRADE, Sílvia Patrícia Cavaleiro de. **A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso.** 2006. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo, Dra.

Defesa: 23/02/2006

The main objective of this study was to evaluate the potential organizational culture for the creativity expression on children's garment fashion product of Dedal & Agulha Company. It is a study about a phenomenon, through an exploratory-descriptive case with a predominant qualitative approach. The studied population was compounded by Dedal & Agulha Company employees and the subjects of the research were selected intentionally, being interviewed twenty-six employees belonged to the board of directors, management, chieftainship, and operational levels. The research data were obtained through semi-structure interviews, non-participant free observation and organization document analysis. For the primary data analysis was used the content analysis and the secondary data were analyzed through documental analysis. The organizational culture was analyzed through sub-dimensions: identity formation, leadership, non-written rules and external orientation. The four sub-dimension evaluated in the company presented as much unfavorable characteristics as favorable to creativity. Unfavorable characteristics were more heavily present on the non-written rules sub-dimension. According to the characteristics that tend to favor the creativity, they were more significant on the external orientation sub-dimension and with a medium signification on leadership category. The identity formation sub-dimension reveled most of the characteristics favorable to creativity expression, but with some unfavorable trend due to communality variables. The expression of this creativity was confirmed on the investigated product through dimension analysis: novelty, resolution, and elaboration and synthesis. In a general sense, the organizational culture of Dedal & Agulha Company presents a preponderancy of favorable characteristics to the creativity development; being that this creativity is expressed on children's garment fashion product.

Key-word: Organizational Culture; Creativity; Fashion Product.



## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Intercessão da teoria cultural e teoria organizacional.....	20
Quadro 2 – Abordagens sobre criatividade.....	29
Quadro 3 – Estímulos e barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade.....	60
Quadro 4 – Definição operacional de cultura organizacional.....	69
Quadro 5 - Definição operacional de criatividade.....	70
Quadro 6 – O potencial da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade.....	149
Quadro 7 - Relação entre os estímulos e barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade, os valores organizacionais esposados e compartilhados e as características do produto moda vestuário infantil.....	158
Tabela 1 – Perfil dos sujeitos entrevistados sobre a cultura organizacional.....	74
Tabela 2 – Perfil dos sujeitos entrevistados sobre a criatividade no produto.....	75

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos .....	13
1.3	JUSTIFICATIVA .....	13
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.1	Linhas de pesquisa sobre cultura organizacional .....	17
2.1.2	Definições de cultura organizacional .....	21
2.1.3	Elementos constitutivos da cultura organizacional e sua análise .....	23
2.2	CRIATIVIDADE.....	28
2.2.1	Abordagens sobre criatividade .....	28
2.2.2	Definições de criatividade .....	30
2.2.3	O produto criativo .....	33
2.2.4	A criatividade no ambiente organizacional.....	37
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE .....	41
2.3.1	Formação da identidade.....	45
2.3.2	Liderança .....	49
2.3.3	Regras não-escritas .....	54
2.3.4	Orientação externa .....	57
2.4	PELOS CAMINHOS DA MODA .....	60
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>65</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	65
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA .....	66
3.3	DEFINIÇÃO DOS TERMOS E DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	67
3.3.1	Definição constitutiva dos termos da pesquisa.....	67
3.3.2	Definição operacional das categorias de análise .....	68
3.4	DEFINIÇÃO DA EMPRESA-ALVO DA PESQUISA .....	70
3.5	SUJEITOS DA PESQUISA.....	72
3.6	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	76
3.6.1	Articulação entre objetivos, categorias de análise e roteiro de entrevistas .....	78
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	79
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>81</b>
4.1	A EMPRESA DEDAL & AGULHA.....	81
4.1.1	O produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha .....	83
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>87</b>
5.1	A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DEDAL & AGULHA E A CRIATIVIDADE.....	87

<b>5.1.1</b>	<b>Formação de identidade .....</b>	<b>88</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Liderança .....</b>	<b>110</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Regras não-escritas .....</b>	<b>126</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Orientação Externa.....</b>	<b>140</b>
<b>5.1.5</b>	<b>A expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal &amp; Agulha.....</b>	<b>150</b>
<i>5.1.5.1</i>	<i>Novidade .....</i>	<i>150</i>
<i>5.1.5.2</i>	<i>Resolução.....</i>	<i>153</i>
<i>5.1.5.3</i>	<i>Elaboração e Síntese .....</i>	<i>154</i>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>159</b>
<b>6.1</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>159</b>
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>166</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>167</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>175</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CRIATIVIDADE NO PRODUTO.....</b>	<b>180</b>
	<b>ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS.....</b>	<b>182</b>
	<b>ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>184</b>
	<b>ANEXO C - CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA.....</b>	<b>185</b>
	<b>ANEXO D – ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....</b>	<b>192</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

A sobrevivência das empresas pode ser mantida como cada vez mais ameaçada pelos avanços tecnológicos e a dinâmica do mercado (globalização, mudanças, competitividade e outros). Dentre os fatores que podem apresentar-se como ameaçadores a essa sobrevivência destaca-se a concorrência que se nivela em termos de oferta de produtos e serviços e os consumidores que parecem tornar-se cada vez mais exigentes. Nesse contexto, a criatividade tem sido apontada por estudiosos como uma habilidade essencial na construção de um sistema organizacional competitivo.

Contudo, teóricos como Bruno-Faria e Alencar (1996), Martins e Terblanche (2003), Predebon (1997) e outros explicam que a cultura da organização pode estimular ou dificultar o desenvolvimento da criatividade dentro das empresas. Alencar (1996), considerada a maior autoridade brasileira no estudo de criatividade, aponta a filosofia e os valores organizacionais como uma das barreiras para a introdução do novo na organização. A autora enfatiza que a criatividade dentro da empresa depende de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura organizacional. Esta representa um dos fatores que afetam o grau de abertura à expressão da criatividade; constituindo-se em um obstáculo ao desenvolvimento da mesma quando não é aberta a novas idéias, predomina o autoritarismo, é contrária a assumir riscos, rígida, acomodada, não tolera erros, e resiste a mudanças (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996). Terra (2000) corroborara ao salientar que a criatividade normalmente é encontrada e se origina na própria cultura das empresas.

Autores como Alencar (1993, 1995, 1996 e 1998), Predebon (1997), Kao (1997), Carr (1997) e outros afirmam que é primordial possibilitar a expressão da criatividade dentro das organizações, pois a mesma representa a contribuição mais importante que as pessoas podem conceder para o êxito organizacional. Alencar (1993) explica que o interesse por criatividade nas empresas ocorre, sobretudo, pelo fato de que elas precisam

sobreviver e expandir, necessitando, muitas vezes, diversificar seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Duailibi e Simonsen (1990) salientam que quando a empresa se recusa a ser criativa, não desenvolvendo produtos, estruturas ou sistemas, ou não estando sensível às novas descobertas está fadada a ser superada rapidamente. Quando a empresa estimula a criatividade, inovando seus produtos e serviços, ela pode maximizar seus resultados, mantendo-se competitiva num mercado onde a competição empresarial é forte e as mudanças representam uma constante.

O binômio cultura organizacional e criatividade é a base desta pesquisa. As variáveis da cultura organizacional desenvolvidas por Volberda (1998) foram adotadas como referenciais para relacionar cultura organizacional e criatividade. O ambiente organizacional é estudado pelo autor com base em três grandes dimensões: tecnologia organizacional, estrutura organizacional e cultura organizacional. Volberda (1998, p. 174) estuda a flexibilidade organizacional e avalia-se que as suas considerações sobre o assunto têm estreita relação com a criatividade; visto que, segundo o mesmo, as variáveis da cultura organizacional abordadas em seus estudos são aquelas que determinam “o potencial da cultura para flexibilidade ou inovação”. Nesta direção, Kruglianskas (1996) afirma que a criatividade é a fonte para a inovação; enquanto Carr (1997) destaca que a empresa para ser criativa precisa conservar a flexibilidade. Alencar (1998) corrobora ao enfatizar que o cultivo de uma cultura organizacional a qual se caracterize pela flexibilidade é uma das maneiras de se alcançar um ambiente ideal para a criatividade.

Carr (1997) destaca que a criatividade vai além do desenvolvimento de novos produtos, mas nas empresas ela está associada principalmente à criação de produtos e serviços. Kao (1997) enfatiza que mentes abundantes de idéias nada significam se essas idéias não forem traduzidas em produtos e serviços de valor. Nesta pesquisa foi investigada a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil por meio do modelo de avaliação do produto criativo proposto por Besemer e Treffinger (1981). O produto moda caracteriza-se por ser produzido em lotes pequenos, com preços considerados altos e distribuição seletiva, realizada apenas em grandes centros urbanos e em canais especializados; sendo que a sua criação é ditada por uma tendência e coordenada por um estilista ou *designer* de moda (GOULART; JENOVEVA, 1997; RECH, 2001 e TREPTOW, 2003). Enfatiza-se que a investigação sobre a cultura organizacional e o seu potencial para o desenvolvimento da criatividade teve como objeto central de interesse a

organização como um todo. Contudo, a avaliação da expressão da criatividade no produto foi realizada junto aos responsáveis diretos pela criação do mesmo.

Dado o exposto, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa:

**Qual o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar a cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha;
- ✓ Avaliar o potencial da cultura organizacional da empresa para o desenvolvimento da criatividade;
- ✓ Verificar a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da empresa pesquisada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente o contexto das organizações é caracterizado por um momento de muitas turbulências que exigem saltos estratégicos organizacionais criativos e inovadores, onde os despreparados ou mais resistentes aos novos tempos podem desaparecer ou se tornar meros detentores de pequenas fatias de mercado. Nesse contexto, conforme muitos autores, a criatividade representa um dos diferenciais competitivos mais fortes; de modo que posturas estratégicas criativas têm se caracterizado como um dos recursos mais importantes para a obtenção de uma posição competitiva no mercado. Alencar (1998) afirma que a criatividade tem recebido uma atenção crescente porque a origem da inovação reside nas idéias criativas dos indivíduos. A autora salienta que o ambiente de trabalho

deve possibilitar a expressão de novas idéias (ALENCAR, 1998). Kao (1997) enfatiza que esta é a era da criatividade e que o século XXI é orientado para a criatividade pois, dentre outros fatores, as empresas são obrigadas a reinventar rapidamente a si mesmas para crescer. O autor destaca que os valores da empresa são essenciais para adoção de uma postura criativa, sendo necessário que as culturas organizacionais oportunizem ocasiões para o desenvolvimento de comportamentos criativos. Com isso, considerando que a cultura organizacional pode exercer uma função essencial na expressão da criatividade dentro de uma empresa e, conseqüentemente, no desenvolvimento de produtos criativos, o desafio está em possuir uma cultura organizacional que possibilite a expressão dessa criatividade.

Lopez (1996) afirma que estudar a cultura organizacional não é tarefa simples, o que pode levar meses ou até anos para ser completamente efetuado. Contudo, o autor salienta que pesquisar a cultura organizacional não significa, necessariamente, conhecê-la nos mínimos detalhes, visto que considerar pelo menos algumas de suas características já é relevante aos tomadores de decisão a fim de que estes possam evitar ou minimizar problemas oriundos da falta de conhecimento da cultura a que pertencem. Barbosa (1996) enfatiza que o estudo da cultura organizacional ajuda a desmistificar a idéia de que o mundo dos negócios e da administração é regido por uma lógica, exclusivamente, pragmática.

Bruno-Faria e Alencar (1996) destacam que embora existam trabalhos na área de criatividade nas organizações, muitos aspectos ainda devem ser explorados, principalmente, com referência aos fatores pessoais e ambientais que influenciam o comportamento criativo dos empregados. Para as autoras, na maioria das vezes, esses estudos têm como foco as características de personalidade de pessoas criativas. Wechsler (1998) enfatiza que são raros os estudos brasileiros na área de criatividade nas empresas e as pesquisas realizadas sobre o desenvolvimento da criatividade no Brasil têm se limitado ao ambiente escolar. Todavia, cabe ressaltar que nos últimos anos, dentre as produções acadêmicas (CORREIA, 2004; PAROLIN, 2001; ZANELLA, 2002b; e outras), foi constatado um aumento significativo nas investigações sobre criatividade nas empresas. Esse fato demonstra a importância que a temática tem assumido na teoria organizacional. Parolin e Albuquerque (2004) afirmam que a importância do tema criatividade para as organizações é crescente e emergente em função das respostas rápidas requeridas pelo ambiente altamente competitivo do mercado globalizado. Os autores identificam o

estímulo à criatividade dentro das organizações como um aspecto relevante na obtenção do comprometimento individual.

Quanto ao binômio cultura organizacional e criatividade, Martins e Terblanche (2003) salientam que é necessário a realização de estudos empíricos que abordem essa relação. Volberda (1998) destaca que o maior número de estudos sobre cultura organizacional tem investigado sua relação com variáveis como estratégia, controle, eficiência ou desempenho. Nos estudos de West e Farr (1990) é apresentada uma relação entre cultura organizacional e a variável inovação. Na literatura nacional o que se tem visto é que apesar de existirem estudos sobre as temáticas cultura organizacional (FLEURY, 1988, 1996; FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997; FLEURY; SAMPAIO, 2002; FREITAS, 1990, 1991, 1996; MOTTA; CALDAS, 1997 e outros) e criatividade (ALENCAR 1993, 1995, 1996, 1998; BRUNO-FARIA; ALENCAR 1996; PREDEBON 1997; WECHSLER 1998; e outros) em particular, são raras as investigações que abordem a relação existente entre ambas. Essa relação é abordada nos estudos de Alencar (1996); entretanto a autora não investiga de forma aprofundada o binômio.

Em relação à avaliação de um produto criativo, Besemer e Treffinger (1981) enfatizam que a análise dos produtos criativos representa um problema desafiador no estudo da criatividade. Os autores destacam a falta de precisão de alguns conceitos, as percepções de outras pessoas sobre o produto criativo e a aplicação prática de um instrumento de julgamento como fatores que dificultam o estudo da temática. Talvez por isso, apesar de existirem produções acadêmicas abordando essa problemática (CASTRO, 2004; ZANELLA, 2002b), elas ainda são raras, e o modelo de avaliação proposto por Besemer e Treffinger continua sendo o mais aplicado.

Portanto, a realização deste estudo justifica-se na medida que a sua finalidade primordial é avaliar o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade nas empresas. Deste modo, acredita-se que ele poderá contribuir no preenchimento de uma importante lacuna no campo teórico, além de proporcionar à organização pesquisada, como também a outras organizações, um entendimento mais aprofundado sobre a dinâmica que se estabelece na interação entre cultura organizacional e criatividade nas organizações, e a expressão dessa criatividade no produto fabricado pela empresa. As informações obtidas nesta pesquisa poderão ser utilizadas, se for o caso, como instrumento de reflexão e orientação a fim de que a cultura das empresas potencialize o desenvolvimento da criatividade e a sua expressão nos produtos desenvolvidos pelas organizações. Como toda análise de um objeto de estudo complexo e multifacetado, como são as organizações, não



se pretende apreender o objeto total, mas fornecer algumas contribuições para uma compreensão da dinâmica que se estabelece entre cultura organizacional e criatividade.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo, faz-se a introdução do estudo, com apresentação do tema e do problema de pesquisa, dos objetivos, geral e específicos, e da justificativa teórica e prática para a realização do mesmo. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura que serviu de fundamentação para a pesquisa. Ele está dividido em quatro partes. A primeira trata da temática cultura organizacional, e nela são apresentadas suas linhas de pesquisa, as definições, os elementos que a compõem e sua análise. A segunda revisa a temática da criatividade, onde são expostos os tipos de abordagens sobre o tema, as definições, o conceito de produto criativo, e a criatividade no ambiente organizacional. A terceira parte é dedicada à relação entre cultura organizacional e criatividade, na qual são expostas e caracterizadas, conforme a proposta de Volberda (1998), as subdimensões da cultura organizacional. Por fim, na quarta parte, são apresentados os conceitos sobre moda.

O terceiro capítulo trata do método e está dividido em sete partes. Inicialmente é feita a caracterização da pesquisa, seguida da apresentação das perguntas de pesquisa e na terceira parte são definidos os termos e categorias de análise (definição constitutiva e operacional). A quarta parte relata os critérios para definição da empresa-alvo da pesquisa. A quinta e sexta partes abordam os sujeitos da pesquisa e a técnica de coleta e análise de dados, sendo que na sexta parte é feita uma articulação entre objetivos, categorias de análise e roteiro de entrevistas. Finalizando, são apresentadas as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo caracteriza-se a organização estudada e o produto moda vestuário infantil produzido pela mesma. O capítulo cinco trata da apresentação, análise e interpretação dos dados. Nele faz-se a caracterização da cultura organizacional e avaliação do seu potencial para o desenvolvimento da criatividade de acordo com quatro categorias de análise (**formação de identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa**). Em seguida é feita a verificação da expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da empresa investigada, conforme as dimensões usadas para identificar criatividade no produto (**novidade, resolução, elaboração e síntese**). No capítulo seis constam as considerações finais com as conclusões e as recomendações.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A fundamentação teórica aborda quatro dimensões que são a cultura organizacional, a criatividade, a relação entre cultura e criatividade, e a moda. Ela fundamenta o trabalho e subsidia a análise dos dados coletados.

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Na dimensão cultura organizacional são apresentadas as linhas de pesquisa sobre cultura organizacional; os conceitos de cultura organizacional; e os elementos constitutivos da cultura organizacional e sua análise.

#### **2.1.1 Linhas de pesquisa sobre cultura organizacional**

Uma grande variedade de tratamentos e de definições foi, e ainda é, atribuída à cultura. Motta e Caldas (1997) explicam que as raízes do conceito cultura são encontradas na antropologia e na sociologia. Os autores destacam que as principais visões acerca do conceito são: a) a cultura é o modo pelo qual uma comunidade supre suas necessidades materiais e psicossociais por meio da relação que estabelece com o meio ambiente; b) é o modo pelo qual uma comunidade estabelece seu estilo próprio em relação à necessidade de adaptação ao meio; c) outro modo de ver a cultura é a partir do inconsciente humano, local onde todas as combinações culturais estariam presentes; d) a cultura é definida, ainda, a partir das formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. Como os indivíduos, as comunidades optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. O estudo dessas formas de cognição, suas origens, transformações e simbolismos representa o estudo da cultura.

Os autores enfatizam que os diferentes modos de conceber a cultura não esgotam outras possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da cultura. Entretanto, constituem

as principais formas de análise que estão na base de grande parte dos estudos a respeito de cultura, cultura nacional, cultura brasileira e cultura organizacional e empresarial.

Freitas (1991) afirma que os trabalhos desenvolvidos em torno da cultura organizacional seguem uma base de conceitos encontrada na Antropologia Cultural. Essa base de conceitos fundamenta-se em diversas correntes teóricas, como por exemplo, a antropologia cognitiva que trata o conceito como os conhecimentos compartilhados no grupo social; a antropologia simbólica cujo fundamento está nos significados compartilhados; e a antropologia estrutural que define a cultura como fruto das manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Os critérios utilizados para adoção de uma ou outra corrente teórica, segundo Smircich (1983)<sup>1</sup>, se originam nos pressupostos básicos que os pesquisadores têm sobre o que é organização, cultura e natureza humana. A autora acrescenta que a partir da combinação desses pressupostos, as pesquisas desenvolvidas compreendem a cultura organizacional de dois modos: como uma metáfora, ou seja, a cultura representa algo que a organização é; ou como uma variável, a cultura representa algo que a organização tem. Esses dois modos de conceber a cultura organizacional possibilitam identificar cinco áreas básicas de pesquisa cultural (SMIRCICH, 1983):

- a) Administração Comparativa (*across societies*): o interesse está em conhecer a cultura social que envolve a organização e sua influência sobre os membros da organização. Essa cultura é importada pelos membros para o ambiente interno da organização e as atividades são organizadas com base no que foi importado. A cultura é tratada como uma variável externa.
- b) Cultura Corporativa: nesta área a cultura é tratada como uma variável interna. Além de produzirem bens e serviços, as organizações também produzem artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias. Os estudos realizados dentro desta área se baseiam, frequentemente, na estrutura da Teoria dos Sistemas. O maior número de pesquisas, principalmente os relacionados às questões de mudança e desenvolvimento organizacional, se concentram nesta corrente.

---

<sup>1</sup> Smircich é considerada por diversos autores (FLEURY; SAMPAIO, 2002; FREITAS, 1991; SILVA, 2001; e outros) como quem melhor coloca a questão da grande variedade de tratamentos ao assunto ou como quem, conforme Cavedon e Fachin (2000, p.01), procura “ordenar o caos”.

A autora explica que essas correntes teóricas, apresentadas anteriormente, se inserem no paradigma funcionalista e compreendem a cultura como uma variável a partir de alguns pressupostos que lhes são comuns: a realidade social se impõe com base em relacionamentos gerais e circunstanciais; a organização é vista como um organismo.

As demais áreas apresentadas a seguir partem do pressuposto que a cultura é algo que a organização é. Dentro dessa visão, as organizações são entendidas como manifestações da consciência humana, ou seja, são entidades expressivas, ideacionais e simbólicas. O fenômeno organizacional é explorado como uma experiência subjetiva, na qual se deve averiguar as estruturas que viabilizam os eventos organizados (SMIRCICH, 1983).

- c) **Cognição Organizacional:** busca esclarecer quais são as regras que orientam a atuação dentro da organização e qual a visão de mundo dos seus membros. A cultura organizacional é compreendida como um “*master contract*” que inclui a auto-imagem da organização e as regras que norteiam as crenças e ações conforme esta auto-imagem.
- d) **Simbolismo Organizacional:** procura conhecer o discurso simbólico, sendo necessário decifrar a organização. O objetivo principal é verificar de que forma a experiência se torna significativa. Assim é fundamental compreender como os indivíduos compreendem e interpretam suas experiências e como as vinculam à ação; como os grupos compartilham interpretações de experiências para que as atividades possam ser organizadas; como mantêm um senso de organização e de interpretações comuns das situações que influenciam as ações. Aqui, a liderança é a responsável pela administração de significados e modela as interpretações.
- e) **Processos Inconscientes e Organização:** enfatiza que a cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente, ou seja, o formato e ações das pessoas nas organizações são projeções dos seus processos psicológicos inconscientes.

O quadro apresentado a seguir descreve como cada uma destas áreas se relaciona com as correntes antropológicas e os respectivos conceitos de organização na teoria das organizações.

<b>Conceitos de Cultura na Antropologia</b>	<b>Temas de pesquisa Organizacional e Administrativa</b>	<b>Conceitos de Organização na Teoria das Organizações</b>
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex.: Funcionalismo-Malinovski	“ <i>Cross-culture</i> ” ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo-Estrutural Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex.: Etnociência-Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex.: Teoria da Cognição Organizacional
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex.: Antropologia Simbólica-Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex.: Estruturalismo-Levi-Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional

Fonte: Adaptado de Smircich (1983).

#### Quadro 1 - Intercessão da teoria cultural e teoria organizacional

Freitas (1991) afirma que a falta de consenso quanto à contribuição da Antropologia Cultural nas pesquisas sobre Cultura Organizacional dificultam um tratamento homogêneo à classificação e correspondência destas pesquisas com as abordagens correspondentes na Antropologia Cultural. Fleury e Sampaio (2002, p. 287) enfatizam que possivelmente todas essas linhas de trabalho constituem uma abordagem correta sobre a visão de cultura, pois segundo os autores, “essas visões não são mutuamente exclusivas, mas também não podem ser apenas justapostas. Cada uma delas privilegia formas de pesquisa e análise de informações diferentes para o entendimento de

sua abordagem de cultura”. Silva (2001) corrobora ao destacar que quando se analisam as diferentes possibilidades de abordagens teóricas para tratar a cultura nas organizações se constata que não existe uma hegemonia para tratar da temática. Para fins desta dissertação concorda-se com estes autores. Assim, não foi adotada uma única abordagem teórica para a análise da cultura organizacional. Após a apresentação das linhas de pesquisa sobre cultura organizacional, são apresentados os conceitos atribuídos à mesma.

### **2.1.2 Definições de cultura organizacional**

Freitas (1990 e 1991) explica em seus estudos que o tema cultura organizacional passou a ser mais abordado na literatura a partir de 1983. Nessa época a *Administrative Science Quarterly* e a *Organizational Dynamics* dedicaram números especiais ao assunto. Entretanto, o tema já havia sido tratado em anos anteriores à década de 80. A explicação dada para o aumento de interesse pelo assunto, foi o declínio da produtividade dos Estados Unidos da América e o ganho de competitividade dos japoneses. Devido ao milagre japonês muitas organizações contrataram serviços de consultoria para aplicar as técnicas de gestão japonesas, as quais enfatizam o coletivo. Entretanto, a autora destaca que há ainda uma explicação diferente para a popularidade do tema, a qual sugere que as pesquisas realizadas nessa área são, na sua maioria, respostas a problemas práticos identificados pelas gerências.

O conceito de cultura foi emprestado da antropologia, onde não existe consenso sobre o seu significado. Então, não deveria ser surpresa que há também uma diversidade de opiniões sobre a sua aplicação em estudos organizacionais (SMIRCICH, 1983). Para a autora, a cultura expressa os valores ou idéias sociais (ideologias organizacionais) e as crenças que os membros organizacionais compartilham e são manifestados por esquemas simbólicos, tais como: mitos, rituais, estórias, lendas e linguagem especializada.

Schein (1984), um dos autores mais reconhecidos da área, explica que a cultura organizacional é o conjunto de premissas básicas, tais como conceitos, princípios, regras, formas de comportamento e soluções que foram estabelecidas e descobertas no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que por funcionarem suficientemente bem foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas. A definição de cultura apresentada pelo mesmo foi adotada neste estudo como a definição

constitutiva desse termo. O autor salienta que a cultura organizacional determina a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa, influenciando fortemente nos valores e no modo de pensar dos indivíduos dentro das organizações (SCHEIN, 2001).

Beyer e Trice (1986 *apud* FLEURY, 1996, p.19) afirmam que a cultura organizacional corresponde a uma “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Fleury (1988, p.1715) define a cultura organizacional conforme:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Freitas (1991) compreende a cultura organizacional como um mecanismo que busca moldar e homogeneizar condutas, maneiras de pensar e viver na organização. Para tanto, a autora afirma que a organização tenta passar uma imagem positiva, onde todos são iguais, encobrindo as diferenças e anulando a reflexão.

A cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/quem aderir [...]; é a cultura organizacional quem comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela quem diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, quem determina os modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos, [...] é ela, ainda, quem dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo – por exemplo – uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos ‘desviantes’ adequados. É, ainda, a cultura organizacional quem cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentada ou não em atos [...] a idéia de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo exclusivo ou de club dos raros (FREITAS, 1996, p.533).

Cavedon (2000 *apud* CAVEDON, 2004, p. 448) define cultura organizacional como “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.” Para Volberda (1998), a idéia de cultura organizacional comporta não somente os elementos contidos no campo simbólico, o qual criam a identidade organizacional; mas também inclui os mecanismos culturais desenvolvidos para manter e

mudar esses elementos. Esses mecanismos são denominados de liderança, regras não-escritas e orientação externa. A liderança exerce um papel crítico na criação de uma ideologia que serve de base aos ideais do universo organizacional; sendo que as regras não-escritas solidificam as crenças sobre a maneira adequada de se comportar e proceder. A orientação externa se refere à maneira como a organização relaciona-se com o ambiente macro-social. “[...] cultura são os grupos de idéias desenvolvidos e mantidos pela identidade da organização, liderança, regras não-escritas e orientação externa” (VOLBERDA, 1998, p. 164).

Com isso, a cultura organizacional é representada por um conjunto de elementos que configuram o modo de fazer e comportar-se dos membros da organização que foi entendido como a maneira correta para alcançar os resultados desejados. Esses elementos que a constituem são explicitados abaixo, bem como algumas propostas para analisá-los.

### **2.1.3 Elementos constitutivos da cultura organizacional e sua análise**

A cultura organizacional é descrita a partir de elementos que a constituem. Esses elementos correspondem aos valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação (FREITAS, 1990 e 1991).

A autora explica que os valores compartilhados correspondem ao que é importante para a organização alcançar o sucesso, ou seja, o que ela valoriza para ser bem sucedida. Eles fornecem um senso de direção comum para todos os seus membros, servindo como um manual para o comportamento diário, a fim de se alcançar os resultados esperados.

Schein (1984) assinala que a travessia dos valores ditos esposados para a condição de valores arraigados ou compartilhados na práxis de uma organização, via testes da realidade bem sucedidos, produz pressupostos básicos da cultura organizacional. As crenças e pressupostos básicos são tidos como sinônimos e representam o que é tido como verdade na organização, as certezas tácitas sobre o que é correto e válido dentro da empresa. Segundo Schein (2001), eles são a essência da cultura organizacional, os pontos centrais da cultura, e resultam de um processo de aprendizagem em conjunto, sendo compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso. Fleury; Shinyashiki e Stevanato (1997) explicam que os pressupostos básicos dizem



respeito aos padrões de emoções e fantasias inconscientes compartilhadas pelos membros do grupo e que influenciam no comportamento do mesmo, ou seja, são os determinantes emocionais inconscientes da vida grupal que vão determinar como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Quanto aos ritos, rituais e cerimônias, estes consistem em um conjunto de atividades planejadas que combinam várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa (FLEURY, 1988 e FREITAS, 1991). Ao desempenhar um rito as pessoas se expressam através de diversos símbolos como certos gestos, linguagem, artefatos, entre outros. De acordo com Beyer e Trice (1984), os ritos mais comuns são:

- ✓ Ritos de passagem: utilizados para facilitar a mudança de status, como no caso da inserção do indivíduo no meio organizacional ou no re-treinamento de pessoal;
- ✓ Ritos de degradação: utilizados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder. Ex.: demissão, afastamento, denúncia de falhas publicamente e outros.
- ✓ Ritos de reforço: utilizados para divulgar e exteriorizar os resultados positivos e o sucesso. Ex.: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.
- ✓ Ritos de renovação: utilizados para renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar o seu funcionamento por meio de programas de assistência ao empregado, de desenvolvimento organizacional e outros;
- ✓ Ritos de redução de conflitos: utilizados para criar meios para a convergência de opiniões ou posições organizacionais/sociais, restaurar o equilíbrio de relações sociais perturbadas e reduzir os níveis de conflito e agressão. Ex.: processos de negociação coletiva.
- ✓ Ritos de integração: utilizados para manter os indivíduos comprometidos com o sistema social ao qual pertencem, por meio do enaltecimento de sentimentos comuns e de espaços para integração.

Quanto aos mitos e histórias, estes constituem importantes elementos de veiculação cultural. Os mitos são interpretações de valores não sustentados por fatos, é uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou transformações das coisas; enquanto que as histórias são baseadas em eventos que de fato

ocorreram e que procuram mostrar quais comportamentos são esperados pelos membros da organização (FREITAS, 1990 e 1991).

As histórias são tidas como muito poderosas porque são experiências de outras pessoas que podem ser usadas para preencher lacunas em nossa própria vida; em apresentando detalhes concretos, elas são geralmente bastante persuasivas; são mais rápida e longamente memorizadas que idéias abstratas isoladas (FREITAS, 1991, p.28-29).

A autora explica que as histórias funcionam como mapas, pois auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas por determinado grupo. Além de servirem como mapas, elas simbolizam os valores que unificam os membros da organização. As histórias também são interpretadas como *scripts* que dizem aos empregados os tipos de atitudes e decisões aceitáveis em determinadas situações (FREITAS, 1991).

Os tabus também possuem um papel de orientar o comportamento individual e coletivo, colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura por meio da ênfase no que é proibido. Freitas (1991) menciona a dificuldade de se obter bibliografia referente ao assunto na área organizacional e explica que os textos existentes apresentam os tabus como rituais discriminatórios que prejudicam o desenvolvimento das funções relativas aos cargos. Como exemplo cita-se a exclusão de mulheres e grupos minoritários. A autora destaca que os tabus, também, são apresentados como subprodutos de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas corporações.

Os heróis personificam os valores, fortalecendo a força da organização. Eles fazem aquilo que todos almejam, mas têm medo de tentar, ou seja, são corajosos e persistentes, além de serem intuitivos, visionários, experimentadores, e outros (DEAL; KENNEDY, 1982 *apud* FREITAS, 1991). Os heróis podem ser natos ou criados, os natos têm uma influência ampla e filosófica sob os membros da organização; e os criados são heróis situacionais, ou seja, assumem o palco durante determinado tempo. Ambos podem ser carismáticos ou não (FREITAS, 1991).

As normas dizem respeito à maneira de fazer as coisas, ao comportamento aprovado e prescrito. Elas são veiculadas por meio dos sistemas formais de comunicações, dos heróis, ritos, rituais, histórias, mitos e outros (FREITAS, 1990 e 1991).

Quanto ao sistema de comunicação, a autora afirma que a criação, sustentação, transmissão e mudança da cultura ocorre por meio de atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados. Com isso, as organizações são tidas como ‘fenômeno de comunicação’. Deal e Kennedy (1982 *apud* FREITAS, 1991) abordam o

processo comunicativo sob o enfoque de rede de trabalho (*networking*) que é representada pelos seguintes papéis informais: contadores de histórias, interpretam os fatos ajustando-os à sua própria percepção; padres, procuram fazer com que todos permaneçam unidos; confidentes, constroem um vasto sistema de contatos e detêm o poder indiretamente; fofoqueiro, transmitem histórias carregadas de conteúdo dramático e entusiasmado, provendo entretenimento; espiões, mantêm seus chefes informados a respeito do que ocorre na organização; conspiradores, se reúnem em secreto para traçar um objetivo comum. É importante destacar, também, os aspectos não-verbais do processo de comunicação, como o ambiente físico que é representado pelo modo como os indivíduos se vestem, a decoração e o tamanho das salas, estacionamentos, refeitórios e outros.

Dentre as propostas para desvendar a cultura de uma organização, destaca-se o método de Schein. O autor explica que a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis. O primeiro nível é constituído pelos artefatos e criações visíveis, tais como arquitetura, tecnologia, decoração, padrões visíveis e audíveis de comportamento, *layout*, tipos de vestuário, estruturas, documentos públicos e outros. Aqui, é fácil obter os dados mas difícil de interpretá-los. O segundo nível diz respeito aos valores que influenciam e justificam os comportamentos adotados em determinadas situações. Apesar desse nível oferecer um maior grau de conscientização é necessário, ainda, uma análise mais profunda para desvendar a cultura. Finalmente no terceiro nível, o mais profundo e que revela a essência da cultura organizacional, têm-se os pressupostos básicos que são inquestionáveis, invisíveis, pré-conscientes e determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 1984). Para identificar os pressupostos básicos, o autor estabeleceu cinco categorias de análise: a) Relacionamento com o ambiente, reflete como os membros-chave da organização percebem a relação desta com o ambiente externo (dominação, submissão, harmonia, indiferença ou outros); b) Natureza da realidade e verdade, revela as regras de lingüística e de comportamento que definem o que é transmitido como real ou não, o que é um fato ou uma mera versão, como e por quem a “verdade” da organização é determinada e se ela é ou não revelada, ou seja que premissas são consideradas verdadeiras dentro da organização; c) Natureza da natureza humana, avalia-se a concepção que se tem dentro da organização em relação ao ser humano, se esse é considerado bom ou mau, se prevalece a Teoria X ou a Teoria Y; d) Natureza da atividade humana; enfoca-se qual a ação correta a ser tomada, com base nos pressupostos sobre ambiente, realidade e natureza humana, ou seja, ser reativo, pró-ativo, buscar o autodesenvolvimento, ou outros; e) Natureza dos relacionamentos humanos, investiga-se o modo considerado mais apropriado

para as pessoas se relacionarem umas com as outras, ou seja, os relacionamentos baseiam-se na cooperação, na competição, no individualismo, no autoritarismo, ou outros.

Schein (1984) explica, ainda, que para detectar os pressupostos básicos é preciso analisar a organização sob o ponto de vista histórico, investigando quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida. O autor propõe, também, a investigação acerca do processo de socialização, dos incidentes críticos da história da organização e das observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Fleury (1988) sugere, como abordagem para desvendar a cultura, a análise dos seguintes fatores: histórico da organização, investigar a forma de criação e de fundação da organização e sua inserção no contexto político e econômico e os incidentes críticos já vividos pela organização (crises, expansões, fracassos e sucessos); processo de socialização de novos membros, verificar os critérios utilizados para recrutamento e seleção de novos membros e os programas de treinamento e integração; política de recursos humanos, analisar as políticas e práticas explícitas e implícitas de recursos humanos; processo de comunicação, identificar os meios, instrumentos, veículos de comunicação (formais e informais, orais e escritos) e a relação entre os agentes comunicadores; organização do processo de trabalho, caracterizar as relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização.

Na proposta de análise da cultura apresentada por Volberda (1998), a qual foi adotada neste estudo por verificar-se que ela tem estreita relação com o problema de pesquisa apresentado, a cultura organizacional abrange, além dos valores ou idéias sociais e crenças que criam a **identidade da organização** e são expressos no campo simbólico, os mecanismos culturais desenvolvidos para manter e mudar esses valores e crenças, chamados de **liderança**, **regras não-escritas** e **orientação externa**. A **identidade de uma organização** consiste no entendimento compartilhado do que a organização é e como ela deve operar, sendo manifestada pelos valores amplamente moldados pela história da organização e sua missão, e pelas práticas culturais (símbolos, heróis e rituais). Quanto à **liderança**, os líderes podem ser tanto os criadores quanto os transmissores da cultura pois, como os fundadores, eles trazem para a organização um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos, os quais são impostos aos empregados. As **regras não-escritas** ou regras culturais têm a função de orientar os empregados quanto ao que podem ou não fazer em situações não previstas em regras formais. É exigido que os membros da organização reconheçam e adaptem-se a essas regras, sendo que as mesmas podem permanecer ao

longo da história da organização. Por fim, conforme Volberda (1998), a **orientação externa** reflete as crenças dos funcionários sobre o relacionamento da organização com o ambiente no qual está inserida. O autor sugere que a cultura pode variar em um *continuum* de conservadora a inovadora, de acordo com as características das quatro subdimensões propostas (**formação de identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa**).

O objetivo central desta pesquisa é investigar o binômio cultura organizacional e criatividade. Assim, são expostos a seguir os aspectos relacionados à temática criatividade.

## 2.2 CRIATIVIDADE

Na dimensão criatividade são apresentadas as abordagens de criatividade; as definições de criatividade; o conceito de produto criativo; e a criatividade no âmbito organizacional.

### 2.2.1 Abordagens sobre criatividade

Durante toda a história da humanidade a geração de novas idéias sempre fez parte do dia-a-dia do ser humano. Devido à existência de diferentes correntes e diversas linhas de pensamento, o estudo da criatividade recebe uma série de análises diferenciadas pelos estudiosos do assunto. Kneller (1978) afirma que a diversidade de abordagens e a combinação de abordagens científicas e intuitivas seriam inevitáveis em virtude da complexidade do tema. Com isso, existem diversas abordagens explicativas sobre o ato criativo as quais são sintetizadas no quadro a seguir com base em Kneller (1978), Schleder (1999) e Wechsler (1998).

Abordagens	Principais idéias
<b>Filosóficas tradicionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inspiração ou dádiva divina. As raízes dessa noção são atribuídas a Platão;</li> <li>✓ Loucura - a criatividade é fruto de um acesso de loucura. Essa concepção remonta à Antiguidade.</li> </ul>
<b>Filosóficas modernas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criatividade como gênio intuitivo - não pode ser alcançada pela educação, pois é imprevisível, não racional e limitada a algumas poucas pessoas. Essa visão nasceu no fim do Renascimento e estendeu-se ao século XVIII. Kant, em particular, foi um dos pensadores que associou criatividade e genialidade;</li> <li>✓ Criatividade como força inerente à vida - é uma manifestação do processo organizador presente em toda vida. O expoente dessa idéia foi o biólogo Edmund Sinnott;</li> <li>✓ Criatividade como força cósmica – é uma manifestação de uma criatividade universal que resiste a tudo que existe. Essa idéia foi desenvolvida por Whitehead.</li> </ul>
<b>Psicológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Associacionismo - novas idéias surgem a partir de idéias antigas por meio de um processo de tentativa e erro. A origem do associacionismo remonta ao filósofo John Locke;</li> <li>✓ <i>Gestalt</i> – o processo criativo busca, por meio de dados concretos ou imaginados, obter uma <i>gestalt</i> ou forma completa. O sujeito criativo estaria sempre procurando soluções para falhas na informação, o fechamento de uma forma incompleta, ou novas formas de organização. Os teóricos fundadores dessa abordagem foram Wertheimer, Koffka e Köhler na Alemanha;</li> <li>✓ Psicanálise - é considerada a mais importante das abordagens sobre a criatividade. Ela tem origem na psicanálise freudiana e apresenta a criatividade como uma forma inconsciente de solução de conflitos que surge da mesma fonte que a neurose;</li> <li>✓ Humanistas - a criatividade é vista como uma tendência do ser humano à auto-realização, sendo necessárias certas condições para o potencial criativo vir à tona. Pode-se citar entre os fundadores dessa visão, Maslow, Rollo May e Rogers;</li> <li>✓ Análise fatorial - a mente humana pode fazer as operações de cognição, memória, produção convergente, produção divergente e avaliação. O pensamento criador está relacionado ao pensamento divergente, pois este busca todas as soluções possíveis para um problema e é menos atrelado a normas fixas e mais à originalidade da resposta. O autor dessa idéia foi Guilford.</li> <li>✓ Educacional – a criatividade se dá naturalmente em ambientes facilitadores e, quando impedida, pode ser ensinada e desenvolvida. Torrance é o expoente dessa visão.</li> <li>✓ Psicofisiológicas – enfatizam a relação entre a criatividade e os hemisférios cerebrais. É importante destacar que o pensamento criativo se dá por meio do envolvimento dos dois hemisférios. Torrance é um dos principais pesquisadores dessa idéia.</li> </ul>
<b>Sociológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfocam o papel do ambiente no desenvolvimento da criatividade. Defendem que os valores e pressupostos de uma sociedade impõem uma série de limitações e restrições ao diferente e original, impedindo o desenvolvimento do potencial criativo. Amabile é a expoente dessa visão.</li> </ul>

Elaborado pela autora.

Quadro 2 – Abordagens sobre criatividade

As informações apresentadas no quadro exposto acima permitem constatar que a maioria das abordagens sobre criatividade concentra-se na área da Psicologia. Schleder (1999) salienta que elas correspondem as de maior repercussão dentro do estudo da temática. Com isso, pode-se explicar o grande número de pesquisas que focam exclusivamente as características de personalidade de pessoas criativas.

Contudo, a autora destaca que as diferentes abordagens devem ser compreendidas como complementares, pois cada uma discute um aspecto diferente, dificultando uma comparação entre elas. Bruno-Faria (1996) analisa a criatividade sob a perspectiva de uma abordagem interacionista, ou seja, de que tanto os aspectos individuais quanto os ambientais contribuem para sua expressão. Na mesma direção, Parolin(2001) desenvolve seus estudos baseados nessa abordagem. Alencar (1996) salienta que a criatividade é resultante mais de condições sócio-organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais. Assim, nesta pesquisa, analisou-se a criatividade dentro de uma abordagem interacionista. No próximo item apresenta-se as definições de criatividade a fim de possibilitar um melhor esclarecimento sobre o significado da mesma.

### **2.2.2 Definições de criatividade**

Existem diversas definições acerca de criatividade, provavelmente porque ela pode ser inserida em diversos contextos, tais como meio artístico, meio científico ou organizacional. Estudiosos da temática defendem que essas diferentes conceituações não são excludentes, mas complementares. Muitos teóricos sustentam que a criatividade não é uma capacidade humana exclusiva das Artes, mas que abrange a vida em geral, entre eles Kneller (1978, p. 25) afirma que “Tão criador quanto o artista é, por exemplo, o cientista”. Bronowski (1956 *apud* KNELLER, 1978, p. 25), afirma que “As descobertas da ciência, as obras de arte são explorações [...]. Este é o ato de criação, no qual nasce um pensamento original, e é o mesmo ato na ciência original e na arte original”. A expressão da criatividade, segundo os autores, substancia o ato de pensar e criar o original em qualquer área de atuação. Na busca da compreensão do que é criatividade, é possível se deparar com expressões que, muitas vezes, aparecem com o mesmo significado de criatividade. Quanto a essas expressões têm-se a descoberta, a invenção e a inovação.

Para Barbieri (1990), descoberta é a revelação de algum fato já existente na natureza. Ela amplia os conhecimentos através do esforço intencional ou não e por si só, sendo uma descoberta científica ou não, não é capaz de produzir efeitos práticos, mas pode contribuir para que diversas invenções sejam realizadas.

A invenção pode ser entendida de duas formas. Na primeira, ela representa qualquer atividade mental destinada a criar algo novo ou produzir alterações em produtos e processos já existentes, como características e funções diferentes. Na segunda, ela é vista como um invento ou um objeto inventado (BARBIERI, 1990). O autor explica que o objeto inventado “é uma idéia ou modelo que representa ou descreve um produto ou processo novo ou diferente dos que já existem” (BARBIERI, 1990, p.42). O mesmo ressalta que a invenção diferencia-se da descoberta, pois é sempre uma ação deliberada com o intuito de conceber algo que ainda não existe, algo novo; sendo que ela representa também a primeira fase da inovação.

O termo inovação é considerado importante nesta pesquisa, pois muitas vezes confunde-se o mesmo com criatividade. A inovação é toda mudança numa dada tecnologia, “é transformar uma idéia tecnicamente viável (invenção), em produtos ou serviços até sua aceitação comercial” (BARBIERI, 1990, p. 43). O autor enfatiza que o inventor não é necessariamente o inovador. Este é sempre uma empresa ou unidade produtiva, enquanto o inventor pode ser um indivíduo ou equipe, independente ou vinculado a uma organização. Amabile (1990, p. 146) conceitua inovação como a “implementação com sucesso de idéias sobre produtos ou processos dentro de uma organização”. West e Farr (1990) definem a inovação como a “introdução” intencional, dentro de uma função, grupo ou organização, de idéias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior. Alencar (1996, p. 15-16) aborda a inovação nas organizações como “o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto”.

O vocábulo criatividade vem do latim *creare* que significa fazer, e do termo grego *krainen*, o qual significa realizar. No Novo Dicionário Aurélio, a criatividade significa qualidade de criativo, capacidade criadora, engenho e inventividade (FERREIRA, 1987). Kruglianskas (1996) salienta que a criatividade é fundamental para que ocorra o processo de inovação. A criatividade é a fonte, é o elemento essencial para se obter a inovação, e esta é a “aplicação” das novas idéias criadas. Alencar (1993) explica que os conceitos de



inovação e criatividade estão intimamente relacionados e têm sido usados, algumas vezes, como sinônimos. Entretanto, a autora enfatiza que a criatividade é o componente essencial da inovação, e esta englobaria a “concretização” e “aplicação” das novas idéias. A autora concebe o termo criatividade quando relacionado a indivíduos e grupos de indivíduos e o termo inovação quando se trata do ambiente organizacional. Amabile (1990) corrobora enfatizando que a criatividade diz respeito à “geração” de idéias novas por um indivíduo ou um grupo pequeno que trabalhem juntos. Os conceitos de criatividade e inovação apresentados por Alencar (1993) e Amabile (1990) embasaram este estudo. Destaca-se, aqui, que a criação do produto analisado nesta pesquisa é realizada por um grupo de 12 pessoas.

Alencar (1996, p. 3) também conceitua a criatividade como “[...] um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias”. Duailibi e Simonsen (1990), e Predebon (1997) focalizam a criatividade como meio de solucionar problemas. Kneller (1978) apresenta uma severa crítica à definição da criatividade como uma técnica de solucionar problemas. O autor enfatiza que essa é uma concepção limitada que não condiz com a criatividade e destaca, ainda, que apesar de muitas soluções de problemas serem criativas nem toda manifestação criativa é um caso de solução de problemas. Todavia, Alencar (1996, p. 3) ao tratar sobre a importância crescente da criatividade para as organizações cita uma frase de Katsuya Hosotani, na qual ele comenta que o valor do ser humano ‘está na sua criatividade e habilidade em solucionar problemas, e solucioná-los cooperativamente, que é a chave para a sobrevivência de uma organização em longo prazo. Mais importante ainda, a solução de problemas promove o ser humano através do aumento da motivação e das habilidades dos membros da organização’.

Amabile (1990) explica que um produto ou idéia é criativo na medida em que é tanto original como uma resposta apropriada para uma tarefa. Nesta direção, Alencar (1996) define criatividade como um processo que resulta na emergência de um novo bem ou serviço, percebido como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em um dado momento. Do mesmo modo, os autores Mirshawka e Mirshawka Jr. (1992, p. 24) conceituam a criatividade como a “capacidade de dar origem a coisas novas e valiosas e, além disso, é a capacidade de encontrar novos e melhores modos para fazer as coisas”. Para Hesketh (1983), criatividade significa trazer à existência um produto novo

para o indivíduo, mesmo que apenas para ele, não precisa necessariamente ser novo para outros indivíduos. A diferenciação entre criatividade e inovação é de extrema relevância para o presente estudo, pois este foca as condições da cultura organizacional para que a criatividade se expresse e a sua expressão no produto.

De acordo com Wechsler (1998), a criatividade pode ser analisada sob as seguintes dimensões: características da personalidade criativa, processo criativo, produto criativo, ambiente criativo e combinações entre quaisquer dessas categorias. Nesta pesquisa, considerando o foco da mesma, foram abordadas as dimensões produto criativo e ambiente criativo; sendo que na dimensão ambiente criativo apresenta-se a criatividade no ambiente organizacional.

### **2.2.3 O produto criativo**

Nas organizações, a criatividade e inovação são associadas constantemente à criação de produtos e serviços (CARR, 1997). A análise do produto criativo, segundo Besemer e Treffinger (1981), constitui um problema desafiador no estudo da criatividade; sendo que são raras as pesquisas sobre a problemática. Kotler e Armstrong (1991) definem produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Para os autores, o produto consiste “em qualquer coisa que possa ser lançada no mercado, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias” (KOTLER; ARMSTRONG, 1991, p. 173).

Os produtos são classificados conforme Cobra (1986), segundo sua durabilidade ou tangibilidade, em três grandes grupos que são: Bens duráveis, Bens não-duráveis e Serviços. Os Bens duráveis são bens tangíveis que podem ser usados por muito tempo (roupas, móveis, entre outros). Os Bens não-duráveis ou de consumo de massa correspondem aos bens tangíveis que são consumidos em poucos usos (refrigerantes, sabão, entre outros). Os Serviços são produtos intangíveis como as atividades, benefícios ou facilidades que são oferecidos para venda (hospedagem, assistência médica, entre outros). Treptow (2003) afirma que o produto deve atender a três aspectos: o aspecto produtivo, ou seja, a produção industrial deve ser tecnicamente possível; o aspecto mercadológico para que haja aceitabilidade pelo público alvo e o aspecto financeiro para que ele tenha capacidade de promover retorno lucrativo do investimento. Assim, definindo

de forma ampla, um produto corresponde a um bem ou serviço produzido para satisfazer alguma necessidade.

A abordagem teórica que explica o que vem a ser um produto criativo, segundo Wechsler (1998), enfatiza a originalidade deste para o indivíduo e a sua relevância para o meio social. Sendo que o mesmo pode ser avaliado sob diversas formas, principalmente, pelo impacto que causa em áreas específicas do conhecimento, ou pelo preenchimento de necessidades sociais existentes. Alencar (1996) afirma que o produto criativo não precisa ser tangível; deve ser novo, ao menos para o indivíduo que o gerou; e, por fim, deve ser considerado adequado às demandas da situação ou reconhecido como de valor na sociedade em questão, mesmo que isso não ocorra de imediato. Besemer e Treffinger (1981) explicam que não há um ‘conjunto de critérios’ conclusivo para avaliar produtos criativos. Wechsler (1998, p. 67) destaca que a procura em “sistematizar e buscar consistência nos julgamentos e critérios para avaliação de produto” é preocupação constante entre os pesquisadores da expressão da criatividade no produto.

Mackinnon (1978 *apud* Wechsler, 1998) estabeleceu cinco critérios para avaliar o produto criativo: originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante, e transformação de princípios antigos. Para o autor, os três primeiros critérios são obrigatórios. A originalidade se refere às respostas estatisticamente infrequentes entre a população. Para o produto ser adaptado à realidade é necessário que ele sirva para resolver um problema ou para alcançar determinado objetivo. Quanto à elaboração, esta consiste em que o produto seja desenvolvido e comunicado, a fim de que possa ser avaliado quanto à sua utilidade para a sociedade. Os critérios solução elegante e transformação de princípios antigos são opcionais; entretanto, quando existem, tornam o produto muito mais criativo. A solução elegante se refere ao princípio de estética; e o último critério representa a capacidade de transcender, transformar ou revolucionar os princípios até então aceitos na área em questão.

Besemer e Treffinger (1981) desenvolveram uma revisão de literatura extensiva onde foram consideradas mais de 90 fontes, na qual foram identificados mais de 125 critérios para avaliar um produto criativo. Esses critérios foram agrupados em 14 categorias gerais e essas categorias foram então classificadas em três dimensões gerais: Novidade, Resolução, e Elaboração e Síntese.

A dimensão Novidade, conforme os autores, diz respeito à contribuição que o produto traz para a área de atuação e pode ser analisada por meio de três categorias: Original, Germinal e Transformação.

- ✓ Original: é o critério mais citado da criatividade, e diz respeito à infrequência estatística do produto dentro do universo de produtos feitos por pessoas com treinamento e experiência similares.
- ✓ Germinal: se o produto influencia no desenvolvimento de outros produtos criativos.
- ✓ Transformação: se o produto impõe uma nova ordem, introduz mudança ou modificação significativa na maneira como a realidade é percebida pelos usuários ou observadores.

Os produtos são ou não considerados novos para o criador mesmo que ele não seja novo para o contexto sociológico no qual o criador o criou. Os julgamentos sempre devem ser baseados em normas para a população na qual o criador vive e/ou trabalha, a raridade deve ser estabelecida para cada situação dada (BESEMER; TREFFINGER, 1981). Estrada (1992, p. 30) salienta que “É novo o que ocorreu a um indivíduo e o que ele descobriu, e não importa que, em outro lugar do mundo, outra pessoa tenha chegado ao mesmo resultado.”

A Resolução, segunda dimensão apresentada, representa a precisão ou exatidão com que um produto atende às necessidades ou resolve um problema, sendo que ela é verificada pelas seguintes categorias: Lógico, Adequado, Apropriado, Utilidade e Valioso.

- ✓ Lógico: o produto segue as regras aceitas ou compreendidas por aquela área a que se destina.
- ✓ Adequado: o produto fornece a solução desejada, atende à necessidade da situação problemática.
- ✓ Apropriado: o produto é relevante socialmente.
- ✓ Utilidade: o produto traz aplicações práticas.
- ✓ Valioso: o produto tem valor por atender uma necessidade social, econômica, pessoal ou científica.

A dimensão Elaboração e Síntese envolve as qualidades estéticas, é a dimensão estilística e inclui as categorias: Expressividade, Complexidade, Bem-feito, Atratividade, Orgânica e Elegância.

- ✓ Expressividade: mede o sucesso com o qual o criador comunica-se com o observador.
- ✓ Complexidade: o produto contém muitos elementos no mesmo nível ou em níveis diferentes.
- ✓ Bem-feito: diz respeito à atenção aos detalhes.

- ✓ Atratividade: o produto chama atenção do observador ou usuário por possuir características inesperadas, surpreendentes.
- ✓ Orgânico: diz respeito à extensão para a qual um produto tem uma unidade organizacional e é completo sobre isso.
- ✓ Elegância: o produto está apresentado de forma refinada e compreensível.

Besemer e Treffinger (1981) explicam que é importante o produto criativo apresentar as três dimensões propostas, mas não é necessário para o produto se destacar em todas as 14 categorias apresentadas. Os autores ainda enfatizam que um produto pode ser classificado em um nível elevado na dimensão novidade, baixo em elaboração e síntese e alto em resolução; ou baixo na dimensão novidade, alto na elaboração e síntese e na resolução.

Alguém pode argumentar que o produto não é ‘criativo’ se ele não tem uma nota alta na escala Novidade. Enquanto é verdade que os maiores trabalhos criativos poderiam ser concebidos como sendo classificados com os pontos mais altos das três escalas, também é possível para um trabalho ser menos uniformemente criativo em todas as dimensões. [...]. Estes produtos menos-que-perfeitamente criativos são, felizmente, encontrados muitas vezes na vida da maioria das pessoas (BESEMER; TREFFINGER, 1981, p. 174).

Com isso, a partir dos estudos de Besemer e Treffinger foi desenvolvida a Matriz de Análise de Produto Criativo (*Creative Product Analysis Matrix* - CPAM), a qual tem três grupos de características usadas para identificar criatividade no produto: Novidade, inclui originalidade e grau de influência que o produto tem em termos de impacto sobre a sociedade; Resolução, considera a qualidade, utilidade e características de valor do produto; Elaboração e Síntese, é verificada pela expressividade, elegância, atratividade, complexidade, isto é, como ele é apresentado (ISAKSEN, 1990). Essa matriz é constantemente utilizada nos estudos que analisam produtos criativos e foi aplicada também nesta pesquisa. Zanella (2002b, p. 49) enfatiza que “Ao se fazer a análise e valoração do produto criativo é importante destacar que o produto é desenvolvido para atender as necessidades do usuário e quando bem elaborado quanto a forma, cor, estrutura e superfície, fornece informações sobre uso, valor e utilidade e contribui para a melhoria da qualidade de vida do homem”.

Wechsler (1998) afirma que o ambiente afeta diretamente o desenvolvimento da criatividade, influenciando a personalidade criativa, o processo de criação e o produto. Bruno-Faria e Alencar (1996) salientam que a criatividade é um fenômeno universal

passível de desenvolvimento e que necessita de determinadas condições para se manifestar. Essas condições, segundo Alencar (1993), devem estar presentes em qualquer que seja o domínio onde a criatividade se manifesta (na família, na escola ou trabalho). Isso implica em conhecer os fatores que influenciam a criatividade dentro das organizações de forma a proporcionar um ambiente que estimule a sua expressão e desenvolvimento. Com isso, disserta-se abaixo sobre a criatividade no âmbito da organização.

## **2.2.4 A criatividade no ambiente organizacional**

Diversos estudiosos sustentam a tese de que o potencial criativo é algo inerente ao indivíduo. “Nunca é demais enfatizar que todos os indivíduos têm potencial criador, podendo desenvolvê-lo em diferentes níveis de intensidade, mas esse desenvolvimento está ligado às condições encontradas” (CAMPOS; WEBER, 1987, p. 13). Destaca-se, então, que o ambiente em que o indivíduo está inserido constitui um elemento que influencia de forma marcante no desenvolvimento do seu potencial criativo, ou seja, o meio organizacional representa um elemento fortemente influente na obtenção de uma postura criativa. Alencar (1996) corrobora com essa afirmação enfatizando que tanto características do ambiente físico como do ambiente psicológico influenciam no comportamento humano, contribuindo em maior ou menor grau para a satisfação pessoal e para a promoção de condições que ajudem o indivíduo a fazer uso de sua capacidade criativa. O desenvolvimento do potencial criativo está sujeito a fatores internos e externos ao indivíduo que devem ser analisados de forma a não limitarem o desenvolvimento do mesmo. Predebon (1997) afirma que a criatividade é a capacidade inata e exclusiva dos seres humanos em raciocinar construtivamente. O autor comenta que a capacidade criativa de cada um é utilizada e desenvolvida em função do meio, de seus estímulos, das limitações que apresenta e dos bloqueios que impõe. Constata-se, assim, que todo o indivíduo possui capacidade criativa; entretanto, o desenvolvimento dessa capacidade, ou seja, a expressão dessa capacidade dependerá das suas características pessoais e das condições do ambiente em que esse indivíduo atua.

Nas organizações, Alencar (1996) enfatiza a emergência da criatividade em razão do ritmo frenético dos avanços tecnológicos. Estes têm feito com que o conhecimento se torne obsoleto em um curto espaço de tempo, exigindo uma capacidade de aprendizagem contínua e permanente. A autora destaca ainda que a criatividade tem papel decisivo para o

êxito das organizações frente às mudanças, incertezas, instabilidades, concorrência e promoção da inovação.

A autora afirma que “a criatividade do indivíduo tem sido considerada o fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, constituindo a primeira o **componente ideacional da inovação** [sem grifo no original], enquanto esta englobaria a ‘concretização’ e a ‘aplicação’ das novas idéias” (ALENCAR, 1995, p. 7). “Dizem que as empresas bem-sucedidas (ou 'excelentes') são 'dominadas' por valores-chave, tais como atendimento, qualidade e **inovação** [sem grifo no original], os quais, por sua vez, provêem vantagem competitiva” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000. p.199). Rodrigues e Silva (1998) salientam que por meio do desenvolvimento e da expressão da criatividade, as empresas podem atingir um melhor desempenho, o que significa a possibilidade de garantir vantagens competitivas. Com isso, quando a empresa possibilita o desenvolvimento da criatividade, inovando seus produtos e serviços, ela maximiza seus resultados, mantendo-se competitiva no mercado.

Bono (1994) afirma que a criatividade, atualmente, é reconhecida como essencial para todas as esferas na atividade de negócios. O autor explica que a mesma é parte fundamental da tomada de decisões e seleção de um curso de ação, sendo esta a principal função administrativa. Nesta função, a criatividade se apresenta sob três aspectos: no estabelecimento de metas e objetivos; na geração de cursos de ação alternativos entre os quais será selecionada a ação mais apropriada; e na utilização de dados. O autor, ainda, apresenta diversas maneiras de obter criatividade no ambiente organizacional, tais como tomar emprestadas novas idéias dos outros; usar uma agência externa para desenvolver novos conceitos; empregar pessoas criativas e treinar pessoas para serem mais criativas.

Parolin (2001) enfatiza, em seus estudos sobre liderança e gestão da criatividade, que a criatividade pode ser diferenciada enquanto dimensão humana e criatividade empresarial. Enquanto dimensão humana, a criatividade representa a expressão da capacidade inesgotável do homem de transformar-se e transformar o seu meio. No que diz respeito à criatividade empresarial, a manifestação da criatividade está diretamente relacionada aos objetivos organizacionais e deve ser direcionada para o alcance destes. Sendo que esses objetivos estão intimamente relacionados à estratégia de inovação como condição de sobrevivência da empresa. Amabile (1999) salienta que se tratando de criatividade empresarial, de alguma forma a idéia criativa deve influenciar a maneira como os negócios são realizados, seja, por exemplo, pela melhoria de um produto, seja por uma nova abordagem de determinado processo. Correia e Dorneles (2003) explicam que a

criatividade pode ser concebida como criatividade instrumental, a qual corresponde uma forma de solucionar problemas e tem como fim o lucro e a funcionalidade; e como criatividade substantiva, a qual representa um componente intrínseco do ser humano e que é praticada sem qualquer tipo de justificativa. Parolin e Albuquerque (2004) destacam que o desenvolvimento da capacidade inovativa não pode prescindir da criatividade instrumental. Ostrower (1987, p.17) afirma que “[...] a criatividade não seria então senão a própria sensibilidade. [...], como fenômeno social, a sensibilidade se converteria em criatividade ao ligar-se estreitamente a uma atividade social significativa para o indivíduo.” A autora ainda explica que criar é poder dar forma a algo novo em qualquer que seja o campo de atividade e que o homem elabora seu potencial criador por meio do trabalho. Este “traz em si a necessidade que gera as possíveis soluções criativas” (OSTROWER, 1987, p. 31). Harman e Hormann (1990, p. 31-32) salientam que:

“[...] o desejo de criar é um anseio básico dos seres humanos. ‘Fundamentalmente, trabalhamos para criar e só por decorrência é que trabalhamos para comer’. Essa criatividade que pode existir nos relacionamentos, na comunicação, nos serviços, na arte, ou em produtos úteis está muito perto de constituir o significado central das nossas vidas.

Assim, é possível inferir que a criatividade enquanto dimensão humana ou substantiva, mesmo de forma limitada, está presente em atividades onde o que se busca é a criatividade empresarial ou instrumental. O homem ao desenvolver o seu trabalho, que visa atender a um fim econômico, também busca expressar o seu eu, transformar-se e transformar o seu meio.

Gundy (1987 *apud* Wechsler, 1998) apresenta um modelo de variáveis que afetam a criatividade e a inovação dentro das organizações e que pertencem às seguintes áreas: estrutura, pessoa, informação e ambiente. A estrutura é caracterizada pelo nível de poder, quanto maior for o nível de poder centralizado nas mãos de um indivíduo ou grupo, menor a tendência à capacidade de inovação; pela formalização, muitas regras e procedimentos representam barreiras ao processo de inovar; e pela especialização, quando o empregado não pode nunca exercer outra tarefa dificulta-se o desenvolvimento da criatividade; e pelo tamanho, que pode ter efeitos negativos quanto à frequência de inovação na organização. Quanto ao fator humano, destacam-se os valores dos líderes que vão determinar os objetivos e ações dentro da organização; os traços de personalidade dos empregados que influenciam os seus estilos de trabalho e os resultados; a motivação intrínseca e extrínseca que exercem grande influência na produção de inovações e a postura dos líderes diante das



novas idéias. Em relação à informação, quanto maior for o número de canais abertos para comunicação maior será a capacidade de inovar. Por fim, o ambiente refere-se ao clima da organização e requer autonomia dos membros, recompensa adequada aos méritos de cada um, coragem de se arriscar, tolerância pelas diferenças individuais, apoio à criatividade pela direção, responsabilidades divididas em relação à produção de idéias novas, e estabilidade de emprego.

Os fatores que influenciam a criatividade nas empresas e a sua capacidade de inovação, segundo Wechsler (1998), são os mesmos que influenciam a criatividade em qualquer área, assim, os componentes básicos da criatividade devem ser estimulados em todos os ambientes. Um ambiente propício à expressão da criatividade tende a promover a auto-realização individual, uma sociedade mais saudável, estimula ao máximo a capacidade humana para produzir inovações e propor alternativas para velhos problemas. Alencar (1996) enfatiza que as características de um ambiente criativo estão diretamente relacionadas a alguns dos direitos da criança divulgados pelo Unicef. Esses são direitos universais do homem e deveriam ser respeitados em todos os ambientes, sendo eles o direito à confiança, à liberdade, de mostrar o que sente, de ter confiança. A autora afirma que oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade representa um grande desafio para as organizações, pois estas estão marcadas por relações de desconfiança, normas rígidas e precário sistema de comunicação.

Traçar o perfil de uma organização criativa não é, entretanto, uma tarefa difícil [...] o desafio maior reside em proceder às mudanças que se fazem necessárias em **culturas organizacionais** [sem grifo no original] há muito sedimentadas, marcadas pela resistência às novas idéias e refratárias às exigências do mundo moderno. Outros desafios consistem em conscientizar os indivíduos de sua capacidade pessoal para criar [...] e promover mudanças em comportamentos que afetam de forma adversa às relações interpessoais e o clima no ambiente de trabalho”(ALENCAR, 1996, p.92).

No desafio exposto por Alencar (1996), a cultura organizacional é apresentada como um fator que influencia fortemente a expressão da criatividade nas organizações. Assim, é dissertado a seguir sobre esta influência, baseando-se em alguns teóricos que abordam a temática.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE

Na literatura, sobretudo na nacional, é possível constatar que há uma lacuna no que diz respeito às investigações que abordam o binômio cultura organizacional e criatividade. Alencar (1996) afirma que ao examinar a criatividade no contexto organizacional constata-se que são vários os fatores que afetam o grau de abertura de sua expressão. Dentre esses fatores tem-se a cultura organizacional, visto que, segundo a mesma, a predisposição para a criatividade está relacionada com a existência de determinados valores, comportamentos e atitudes favoráveis à manifestação das idéias próprias e a dos outros. A autora explica que a criatividade é um fenômeno complexo que envolve a interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características da personalidade e habilidade de pensamento; e o ambiente, como o clima psicológico, os valores e as normas da cultura e as oportunidades para a expressão das novas idéias. Fleury; Shinyashiki e Stevanato (1997, p. 27) explicam que com o passar do tempo a cultura pode “cristalizar-se impedindo a emergência de comportamentos criativos ou inovadores [...]”. Como resultado, o grupo ou a organização perderia sua flexibilidade e sua capacidade de adaptar-se”. Predebon (1997) comenta que existem quatro fatores restritivos ao desenvolvimento da criatividade dentro das organizações: práticas e tecnologias obsoletas, organização inadequada, foco na produção e não no consumidor e a cultura da empresa. Martins e Terblanche (2003) afirmam que os elementos básicos da cultura organizacional, ou seja, valores e crenças, influenciam a criatividade e inovação dentro da empresa. Os autores enfatizam que a cultura organizacional influencia no grau em que são encorajadas, apoiadas e implementadas soluções criativas. Nesta direção, Kao (1997) salienta que é necessário que a organização possua uma cultura que possibilite o desenvolvimento da criatividade.

No trabalho de Alencar (1996) encontra-se um *link* entre a temática da criatividade e a da cultura. A autora salienta que as origens mais profundas da cultura estão associadas aos processos de pensamento, que, por sua vez, apresentam íntima relação com a criatividade. Segundo a autora, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições influenciam no desenvolvimento da criatividade. Esta afirmação vai ao encontro da posição de Stoner e Freeman (1999, p. 312), segundo os quais, “[...] as características, os valores e os processos organizacionais podem apoiar ou inibir o desenvolvimento e o uso de idéias criativas.” É importante apresentar, conforme Bruno-Faria e Alencar (1996), os

obstáculos e estímulos ao desenvolvimento da criatividade existentes nas organizações, dentre os quais a cultura organizacional destaca-se como um fator inibidor.

As autoras citam como obstáculos os fatores a seguir:

- ✓ Ambiente físico: existência de ruído, calor, pouca iluminação;
- ✓ Chefia: postura não receptiva a novas idéias;
- ✓ Tarefas: repetitivas e excessivamente rotineiras;
- ✓ Comunicação: deficitária pela dificuldade de acesso a informações e ausência de canais que possibilitem a democratização das informações;
- ✓ Cultura organizacional: não aberta a novas idéias, contrária a assumir riscos, resistente a mudanças, rígida, acomodada, não tolerante a erros;
- ✓ Estrutura organizacional: autoritária, burocrática, inflexível, rígida, punitiva, centralizadora, comportamentos padronizados, estrutura hierarquizada;
- ✓ Falta de liberdade e autonomia: não participação dos funcionários nas tomadas de decisões e não estímulo à geração de novas idéias;
- ✓ Falta de recursos tecnológicos e materiais: dificuldade na execução de novas idéias;
- ✓ Falta de treinamento: refere-se ao desenvolvimento de habilidades necessárias para o desempenho das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador;
- ✓ Influências político-administrativas: constantes mudanças, redirecionamento dos objetivos e metas da empresa, ingerências políticas;
- ✓ Relações interpessoais: falta de diálogo e de atividades em grupo, desconfiança entre as pessoas, conflitos, não abertura a novas idéias;
- ✓ Salários e benefícios: baixos, falta de recompensa pelos trabalhos criativos ou sistema de retribuição não estimulante a correr riscos.
- ✓ Volume de serviços: excesso de carga de trabalho e pressão de tempo limitado.

Em contrapartida, as autoras apresentam também os estímulos:

- ✓ Ambiente físico: agradável, com boa iluminação, mobiliários e ventilação adequada;
- ✓ Comunicação: ativa, por meio de canais que facilitam e democratizam a informação;
- ✓ Desafios: tarefas desafiadoras e não-rotineiras;
- ✓ Estrutura organizacional: horizontal, flexível, poder descentralizado;

- ✓ Liberdade e autonomia: decide-se como fazer o próprio trabalho e responsabiliza-se por ele;
- ✓ Participação: nos processos de decisão e na solução de problemas, valorização da iniciativa;
- ✓ Recursos tecnológicos e materiais: facilitam o processo de produção de novas idéias;
- ✓ Salários e benefícios: adequados, existência de um sistema de benefícios e recompensas como forma de estimular novas idéias;
- ✓ Suporte da chefia: postura receptiva, flexível, respeito a opiniões divergentes, estímulo a novas idéias;
- ✓ Suporte do grupo de trabalho: na apresentação de novas idéias, confiança entre os membros, reuniões para troca de experiências, comunicação ativa, descontração;
- ✓ Suporte organizacional: reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação;
- ✓ Treinamento: desenvolvimento do potencial criador, capacitação dos funcionários para o trabalho e preparação dos mesmos a fim de estarem abertos a inovações.

Portanto, quando a cultura organizacional não é aberta a novas idéias (autoritarismo), é contrária a assumir riscos, rígida, acomodada, não tolera erros e resiste a mudanças, ela representa um obstáculo ao desenvolvimento da criatividade dentro das organizações (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996). O medo de errar, o conformismo, o comportamento passivo de espectador correspondem a hábitos, valores e bloqueios que limitam a criatividade nas organizações e que precisam ser rompidos por meio de um clima de desafio, de abertura e de confiança (SROUR, 1994). Alencar (1996, p. 92) afirma que:

Uma organização criativa é uma organização que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, indo de encontro com a prática presente em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial criativo. Ela se caracteriza por uma **cultura** [sem grifo no original] que reconhece o potencial ilimitado de seus recursos humanos, que cultiva a harmonia do grupo, que estabelece expectativas apropriadas, que tolera as diferenças e que reconhece as habilidades e esforços de cada indivíduo.

As subdimensões da cultura organizacional desenvolvidas por Volberda (1998) nortearam a fundamentação teórica que relaciona cultura organizacional e criatividade. O autor trabalha a flexibilidade organizacional e acredita-se que as suas considerações sobre o assunto têm estreita relação com a criatividade. De acordo com Volberda (1998), as subdimensões da cultura organizacional, abordadas em seus estudos, determinam “o potencial da cultura para flexibilidade ou inovação” (VOLBERDA, 1998, p. 174).

O autor explica que o desenho organizacional é formado por três dimensões: tecnologia organizacional, estrutura organizacional e cultura organizacional; sendo que a composição entre essas dimensões pode determinar o desenvolvimento de três tipos ou níveis de flexibilidade respectivamente: operacional, estrutural ou estratégica. Para o autor, a obtenção dos dois primeiros tipos de flexibilidade (operacional e estrutural) ocorre por meio da variação na capacidade produtiva, contratação de trabalho temporário, criação de times multifuncionais, ou desenvolvimento de parcerias externas. Sendo que esses níveis de flexibilidade significam menor impacto nas dimensões (tecnologia, estrutura e cultura) que compõem o ambiente organizacional. Contudo, a flexibilidade estratégica a qual pode envolver, por exemplo, remover a estratégia vigente e deter a entrada de concorrentes no mercado, diz respeito a características das subdimensões da cultura organizacional e causa um impacto maior na organização. É importante enfatizar que Correia (2004), também, desenvolveu um estudo sobre a temática criatividade utilizando as considerações de Volberda sobre flexibilidade organizacional. Nesse estudo, o autor construiu uma relação entre estrutura organizacional e criatividade.

Para Alencar (1996), dependendo das características da cultura, um maior ou menor número de barreiras que bloqueiam a criatividade podem ser observadas, dentre elas tem-se a rigidez da organização. A autora afirma que o cultivo de uma cultura organizacional que se caracterize pela flexibilidade possibilita o alcance de um ambiente ideal para a criatividade (ALENCAR, 1998). Carr (1997) explica que para se ter uma empresa sempre criativa em um mundo em constante mudança não se pode ter uma cultura forte baseada em um estreito conjunto de enquadramentos fixos. Para ele é preciso formar uma cultura com enquadramentos flexíveis, autorizando a imaginação e estimulando a flexibilidade do pessoal. Segundo Evans e Russel (1989), a flexibilidade é um ingrediente essencial à criatividade. Kao (1997, p. 97) destaca que “Os gerentes estão sendo cada vez mais solicitados a exercitar sua autoconfiança, flexibilidade e imaginação, em outras palavras, sua criatividade”. Estas considerações corroboram com a afirmação abaixo, a qual expõe o que é preciso para desenvolver uma postura criativa:

Precisamos ser capazes de abandonar velhas percepções, velhas atitudes, velhas maneiras de enxergar [...]. Devemos estar prontos para questionar todas as nossas idéias acerca de quem somos, para onde vamos, quais são as nossas reais necessidades e o que é mais importante [...]. Precisamos nos elevar acima do pensamento rígido e das idéias fixas que tendem a nos aprisionar (EVANS; RUSSEL, 1989, p. 28).

Conforme Volberda (1998), a cultura pode variar de conservadora a inovadora. Em uma cultura conservadora, os valores ou sistema de idéias e as crenças existentes restringem severamente o potencial para flexibilidade, enquanto que na cultura inovadora esses elementos realçam esse potencial. O autor explica que as quatro subdimensões da cultura organizacional (**formação da identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa**), desenvolvidas em seu estudo, comportam variáveis e indicadores que tendem a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade cultural da organização. Contudo, a simples medição do potencial de flexibilidade da dimensão cultura não é suficiente para que se possa concluir que a organização pesquisada é ou não flexível, existem também as dimensões estrutura e tecnologia apresentadas pelo autor, sendo necessário ainda a análise das capacidades gerenciais e das forças de competição do ambiente, as quais determinam o nível de turbulência, a dinâmica e complexidade das mudanças ambientais. O que se busca avaliar, no caso específico da cultura organizacional, são as características que podem influenciar no potencial de flexibilidade e que dizem respeito às crenças e aos valores reconhecidos e valorizados pelos membros da organização.

### 2.3.1 Formação da identidade

A identidade organizacional compreende o entendimento compartilhado sobre o que a organização é e como ela deve operar. Ela é manifestada nos valores e nas práticas culturais, sendo que os valores representam o nível mais profundo da formação da identidade e as práticas culturais seriam expressões mais superficiais. Essas expressões mais superficiais consistem em símbolos, heróis, e rituais (VOLBERDA, 1998). Barbosa (1996) afirma que a identidade de uma organização é o conjunto de elementos que, numa determinada circunstância e momento histórico, um determinado grupo escolhe para se autodefinir ou representar.

Nesse contexto, o nível mais profundo é moldado pela história da organização e sua missão:

- ✓ História – histórias, lendas, anedotas e eventos que realçam e codificam valores.
- ✓ Missão organizacional - fundamenta-se em algumas idéias que prevalecem na organização, as quais os membros compreendem e se identificam com as mesmas; além do que identificam a relação que a organização possui com seu ambiente.

No nível mais superficial das “expressões” que constituem a identidade organizacional, Volberda (1998) menciona:

- ✓ Símbolos – palavras, gestos, quadros ou objetos, que possuem significado particular dentro de uma cultura;
- ✓ Heróis ou campeões – pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que possuem características altamente reconhecidas na cultura e que servem como modelo de comportamento;
- ✓ Rituais – atitudes coletivas que são socialmente essenciais dentro de uma cultura, mas tecnicamente supérfluas. Ex.: celebrações, funerais.

O autor explica que a **identidade organizacional** é constituída por três variáveis que são: a **comunalidade** da identidade, a **extensão** e o grau de **homogeneidade**. Essas variáveis podem ser analisadas por meio dos indicadores como história, missão, símbolos, heróis, rituais e valores (bom/mau, normal/anormal, racional/irracional, bonito/feio).

A **comunalidade** da identidade representa a extensão em que a identidade é compartilhada e única em uma organização, ou seja, o quanto a identidade é comum entre os indivíduos. Em uma organização com identidade forte, pode-se encontrar um conjunto coerente de crenças, valores altamente compartilhados, uma linguagem comum, e um sentimento de concordância sobre coisas que são apropriadas ao comportamento. Nesse contexto, a cultura é um mecanismo de integração que quase não deixa espaço para interpretações desviadas. Entretanto, em organizações com uma identidade fraca não há consenso no que diz respeito a valores essenciais, uma vez que a identidade organizacional é composta por uma coleção de valores e práticas culturais, algumas das quais podem ser contraditórias. Isso faz com que alguns valores possam ser inconsistentes com as práticas culturais, ou ainda pode não haver uma linguagem comum, tendo em vista que as mesmas palavras carregam significados contrastantes em diferentes contextos.

Acredita-se que organizações com uma identidade forte costumam ser consideradas com uma melhor performance do que as organizações com identidade fraca. Contudo, segundo Volberda (1998), as organizações com forte cultura geralmente sofrem de xenofobia, desencorajam o pensamento independente e propostas alternativas originais, ocasionando perdas no seu potencial de flexibilidade. O autor explica que as organizações com culturas conservadoras tendem a engajar-se em práticas discriminatórias e muitas vezes demonstram falta de potencial para flexibilidade. Freitas (1996, p. 535) destaca que:

Uma cultura organizacional forte pode ser uma excelente faca de dois gumes, [...]. Quanto mais sedimentada, mais freio ela é para incorporar processos de mudança. Quanto mais ela marca o orgulho de ser 'este time', menor é a possibilidade de se aprender com o exterior; quanto mais fama ela acrescenta, maior a probabilidade de proporcionar um narcisismo de tribo, excluindo o outro.

Todavia, a autora salienta também que é possível constatar altos níveis de coesão, credibilidade na administração, orgulho, satisfação, identificação e desejo de trabalho árduo em empresas nas quais os valores são fortemente compartilhados (FREITAS, 1991). Esses fatores podem possibilitar o alcance do comprometimento individual, o qual, conforme Bruno-Faria e Alencar (1996), favorece o desenvolvimento da criatividade.

A **extensão** da identidade representa a diversidade de valores e crenças presentes na identidade organizacional, claramente manifesta na missão organizacional e nos objetivos. Ela pode ser considerada estreita ou ampla. Nas organizações com uma identidade mais estreita, a variedade de valores e crenças torna-se mais limitada, podendo obstruir iniciativas estratégicas valiosas; enquanto que em uma organização com identidade mais ampla, encontra-se uma variedade de valores e crenças que facilita o alto potencial de flexibilidade. Por exemplo, uma empresa de transporte aéreo com uma missão que foca o transporte de alta qualidade, distribuição e serviços de informação cria mais potencial para flexibilidade que uma missão focada apenas no transporte aéreo (VOLBERDA, 1998). Martins e Terblanche (2003) destacam que a origem da criatividade e inovação está no compartilhamento de uma visão e missão que são focalizadas no futuro. Para os autores, a visão e missão de uma organização criativa e inovadora também são orientadas para o cliente e para o mercado, visando atender as necessidades dos clientes. Os autores, ainda, salientam que valores como rigidez, controle, previsibilidade, e estabilidade impossibilitam a expressão da criatividade dentro da organização.



A **homogeneidade**, última variável dessa subdimensão, representa a existência de subculturas, convivendo dentro de um “guarda-chuva” mais amplo de uma cultura geral. Essa variável indica a uniformidade dos diversos esquemas de interpretações dos funcionários que é identificada a partir dos indicadores: história, missão, símbolos, heróis, rituais e valores. Volberda (1998) afirma que organizações com uma identidade homogênea limitam as fontes de mudança e criatividade aos altos tomadores de decisão. A homogeneidade é essencial para a preservação da ordem, mas não para a habilidade da organização para mudança. Assim, conforme o autor, a diversidade em subculturas estimula o potencial para flexibilidade.

Muitos argumentariam que uma identidade forte é sempre homogênea, e uma identidade fraca é sempre heterogênea. Desse modo, a **comunalidade** e **homogeneidade** poderiam ser reduzidas a uma variável. Entretanto, uma organização com uma identidade heterogênea pode ser composta por um conjunto diversificado de subculturas que compartilham ou não valores essenciais da cultura dominante. Como exemplo, tem-se uma organização com muitas subculturas relacionadas às suas diferentes operações (fábrica, vendas, serviço do consumidor, unidades de negócio), mas com um valor essencial, “tudo é possível aqui”, que é compartilhado por todos e reflete o orgulho da força coletiva, criando a integração que sobrepõe a cultura segmentada (VOLBERDA, 1998). Cavedon e Fachin (2000) enfatizam que a cultura organizacional é representada pela homogeneidade e a heterogeneidade organizacional. Freitas (1991) explica que as divergências existentes devido às diferenças hierárquicas e ocupacionais indicam que não há uma única cultura nas organizações, mas uma variedade de subculturas. Martin e Frost (1996 *apud* CAVEDON; FACHIN, 2000) apresentam as diferentes possibilidades de compreensão da cultura organizacional, enfatizando que a mesma aparece ora como integrada, ora como diferenciada ou, ainda, fragmentada. A integração sugere que a organização como um todo possua a mesma cultura. A diferenciação, por sua vez, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõe a organização. A fragmentação consiste na idéia de que, na verdade, o que existe são valores compartilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. Os autores propõem aos estudiosos da cultura organizacional que adotem múltiplas perspectivas, ou seja, que utilizem diferentes enfoques. Apesar de que para estes autores, os estudos clássicos realizados na área de Administração, sobre rituais, histórias e normas, possuem somente uma perspectiva integradora. Contudo, a integração de múltiplas perspectivas, segundo os mesmos, possibilita conciliar o que a princípio se mostra enquadrado em compartimentos estanques e contraditórios.

Freitas (1991) destaca que as múltiplas culturas são mais compatíveis a um ambiente complexo e com mudanças freqüentes, como o atual, onde as empresas se tornam cada vez mais complexas, diversificadas e diferenciadas para sobreviver. Para a autora, as múltiplas culturas ajudam na eficácia organizacional.

Volberda (1998) explica que uma organização que possui diversas subculturas singulares desconectadas de uma cultura essencial possui uma cultura heterogênea e fraca. Estas organizações possuem um potencial ‘ilimitado’ para flexibilidade, mas podem facilmente ser transformadas em um estado caótico porque não preservam uma cultura essencial. Esse caso pode ser vislumbrado quando não existe um consenso no que diz respeito à missão e valores essenciais (flexibilidade potencial descontrolada). Muitos teóricos, segundo o autor, argumentam que as organizações precisam ao mesmo tempo de crenças e sistemas de valores com os quais seus membros podem fortemente identificar-se (identidade forte) e de uma ‘tensão criativa’, na qual diferentes tipos de crenças, atitudes e abordagens podem manter a sensibilidade a um ambiente de mudanças e a motivação para mudar. Organizações com uma quantidade alta de crenças essenciais, conjuntamente a uma heterogeneidade em outros níveis, são tidas como organizações com excelência, nas quais os seus membros desenvolvem potencial de flexibilidade sem destruir sua identidade (flexibilidade potencial controlada). Carr (1997) destaca que a criatividade desfocada pode prejudicar a empresa em vez de ajudá-la, sendo que a criatividade vitoriosa é a criatividade dirigida. Freitas (1996, p. 535) afirma que “uma boa parte das organizações modernas está buscando fazer da ‘flexibilidade’ o seu valor principal, mas ser flexível em excesso é tão prejudicial quanto ser rígido”. Para Volberda (1998), uma organização flexível precisa ter características que evitem sua rigidez, e, ao mesmo tempo, também precisa de alguma ordem para evitar o caos. “Ao invés de aceitar a dicotomia entre preservação e mudança, este paradoxo implica que a flexibilidade organizacional incorpora ambos, mudança e preservação” (VOLBERDA, 1998, p. 103).

### 2.3.2 Liderança

A segunda subdimensão da cultura que influencia o seu potencial de flexibilidade diz respeito à **liderança**, a qual conforme Stoner e Freeman (1999) representa o processo de dirigir outras pessoas e influenciar seus comportamentos. Volberda (1998, p.170) afirma que “o desafio que os líderes enfrentam é o de criar a cultura organizacional que conduza à

flexibilidade: uma cultura que encoraje a ‘criatividade’ e a inovação, e a experimentação de valores”. Alencar (1998) explica que os dirigentes devem estar atentos às condições que prevalecem no seu ambiente de trabalho, a fim de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão. Segundo a autora, cabe a eles “imprimir as condições que facilitariam a emergência das idéias criativas, promovendo um ambiente de abertura e apoio às idéias inovadoras” (ALENCAR, 1998, p. 23). Kao (1997) enfatiza que se a surpresa, a diversão e o prazer não existirem nos líderes, provavelmente não existirão na organização. Wechsler (1998) corrobora ao dizer que os valores mantidos pelos líderes da organização vão determinar os seus objetivos, ações e a sua capacidade de inovação. Na mesma direção, Duailibi e Simonsen (1990, p.75), salientam que “A empresa é a extensão da criatividade de um líder”. Alencar (1998, p.23) explica que “A cultura organizacional inclui os valores predominantes no ambiente de trabalho, valores estes que se espelham, sobretudo, nas ações de seus dirigentes e altos executivos”. Com isso, é possível inferir que a liderança exerce papel fundamental no desenvolvimento da criatividade dentro da organização. Essa subdimensão é constituída por três variáveis que são: **estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial**.

O **estilo de liderança** consiste na combinação do comportamento de direção e colaboração, na qual o comportamento de direção é orientado para a tarefa, comunicação unilateral e controle; enquanto que o comportamento de colaboração é orientado para os empregados, comunicação bilateral e o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão. Stoner e Freeman (1999) explicam que o estilo orientado para a tarefa corresponde àquele no qual os líderes supervisionam de perto os seus empregados, tentando garantir que a tarefa seja executada com êxito. O segundo estilo diz respeito aos líderes que dão autonomia aos seus empregados, tentando motivá-los, em vez de controlá-los.

Nesse contexto, conforme Volberda (1998), distinguem-se quatro estilos de liderança: instrutivo, consultivo, participativo e delegativo. É possível constatar, passando de um estilo para outro, que ocorre um aumento na autonomia dos funcionários. No estilo instrutivo têm-se uma liderança com muita direção e pouca colaboração, ou seja, as atividades são especificadas passo a passo e o controle do desempenho das mesmas é intenso. A liderança do tipo consultivo apresenta muita direção e alguma colaboração, nela o líder acompanha de perto o desempenho das tarefas, mas pede alguma contribuição aos colaboradores na tomada de decisão. No estilo de liderança participativo há pouca direção e uma maior colaboração, ou seja, o líder oferece apenas um “suporte” na execução das

tarefas e a tomada de decisão tem uma participação maior dos empregados. Finalmente, o estilo delegativo apresenta pouca direção e muita colaboração, onde, as decisões sobre as tarefas bem como a responsabilidade por elas são exclusivamente dos colaboradores. Nesse último estilo é possível constatar que cada funcionário age por si, ou seja, característica que remete ao estilo de liderança *laissez-faire*, um tipo de liderança onde há uma participação mínima do líder e total liberdade ao grupo (LEWIN; WHITE; LIPPITT, 1939 *apud* FIEDLER; CHEMERS, 1981).

Volberda (1998) explica que o estilo mais apropriado de liderança depende amplamente do tipo de tarefa a ser desempenhada (rotina ou improvisado) e da capacidade e motivação dos empregados. Assim, conforme o autor, o líder deve estar apto a desempenhar vários estilos.

O **estilo de liderança** instrutivo limita o potencial de flexibilidade organizacional, resultando em uma cultura organizacional monótona na qual a obediência à tarefa é reforçada e a iniciativa e divergências são proibidas. Por sua vez, um **estilo de liderança** delegativo facilita o desenvolvimento do potencial de flexibilidade organizacional, pois conduz a uma cultura na qual a criatividade, inovação e a experimentação são altamente valorizadas. Esse **estilo de liderança** requer colaboradores altamente capazes e motivados, caso contrário a organização pode se transformar em um lugar caótico (VOLBERDA, 1998).

Duailibi e Simonsen (1990), e Alencar (1996) destacam que atitudes e meio excessivamente autoritários, no qual os líderes não ouvem os funcionários, só valorizam as próprias idéias, rejeitam qualquer proposta de seus subordinados, relutam em delegar responsabilidades e restringem a tomada de decisões representam um impeditivo à criatividade na empresa. Kao (1997) corrobora ao enfatizar que uma cultura criativa não pode florescer em um ambiente autocrático. A liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho, o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização são estímulos à criatividade (ALENCAR, 1996). A autora destaca que receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação e estímulo a novas idéias são características essenciais aos líderes a fim de que ocorra o desenvolvimento de uma organização criativa. Alencar (1993) afirma que a centralização ou concentração de poder e autoridade é uma barreira à inovação dentro da organização, pois restringe os canais de comunicação e reduz a informação disponível. Para que uma organização seja criativa, as pessoas precisam ser ouvidas, receber crédito e recompensa; “sempre que possível, suas

idéias devem ser levadas a sério e implementadas” (CSIKZENTMIHALY, 2001, p. 139). É importante destacar a afirmação feita por Kanter (1983 *apud* STONER; FREEMAN, 1999, p. 312), na qual “a geração de idéias tem mais probabilidade de promover inovações quando essas idéias partem das pessoas que estão na base da organização.” Carr (1997) afirma que “As empresas criativas compartilham valores, metas e objetivos para apoiar e realçar a autogestão”. Segundo o autor, apenas o líder pode assegurar que esses valores entrem em vigor e a seguir permeiem a empresa.

Conforme Volberda (1998), a **abordagem de planejamento**, segunda variável desta subdimensão, descreve o modo pelo qual os líderes acreditam que o desenvolvimento organizacional possa ser planejado. Três abordagens de planejamento são possíveis: *blueprint* ou *synoptic* (modelo esquemático), *muddling through* (desordenado) e *mixed scanning* (rastreamento misto). Essa variável é analisada por meio de alguns indicadores que são: tomada de decisão de cima para baixo, metas estabelecidas, quantificação de metas e alcance das metas.

O planejamento *blueprint* preocupa-se com o estabelecimento de objetivos estáveis. Nessa abordagem a incerteza no ambiente pode ser reduzida a um nível aceitável. Assim, as escolhas são predeterminadas pelo planejamento e todas as outras opções são descartadas. Esse tipo de planejamento apresenta imperfeições que contribuem para a supercomplexidade e inflexibilidade, como uma obsessão pelos custos e elementos quantitativos, não com elementos qualitativos e valores; e uma aversão a erros e à possibilidade de experimentação.

Esse modelo ‘curto e grosso’ de gestão, o qual despreza os ‘atalhos’, desperdiça possibilidades de usar outras formas de solução de problemas e novas situações para a descoberta de novas oportunidades (PREDEBON, 1997). O autor afirma que a estrita obediência a números é uma inimiga da criatividade, ou seja, uma permanente cobrança de ‘dados fundamentados’ e a dependência excessiva de informações exatas cria uma inibição para o desenvolvimento de comportamentos criativos dentro da organização. O autor ainda destaca a cobrança de acertos e a punição dos erros como fatores que bloqueiam o comportamento criativo. Terra (2000) afirma que para estimular a criatividade dentro da empresa é necessário saber conviver com o erro. Na mesma direção, conforme Duailibi e Simonsen (1990), a busca excessiva de certeza, cultivando-se o medo de correr riscos e a pouca confiança para lidar com a mudança, impede o desenvolvimento da criatividade dentro da empresa. Para os autores, “O executivo tem de se convencer de que é melhor

fazer qualquer coisa, mesmo com riscos, do que não fazer nada” (DUAILIBI; SIMONSEN, 1990, p. 81).

A abordagem *muddling through* enfatiza a natureza iterativa do planejamento, a necessidade de fazer e refazer o planejamento com inúmeras opções que devem ser mantidas em aberto. Apesar do elevado potencial de flexibilidade, essa estratégia pode levar a sérias dificuldades e desastres.

Uma abordagem considerada meio termo entre o *blueprint* e o *muddling through* seria o *mixed-scanning*, na qual os líderes desenvolvem uma ampla visão de longo prazo (decisão fundamental) e procedem passo a passo em uma visão de curto prazo (decisão incrementada). Seria portanto um *muddling through* com uma visão global. Oliveira (1993) afirma que o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de médio e longo prazo.

Volberda (1998) explica que a escolha do planejamento apropriado depende do tipo de flexibilidade exigida dentro da organização. Assim, quanto mais a organização estiver envolvida em um ambiente de incerteza, mais necessitará de espaço para flexibilidade como complemento ao planejamento. Entretanto, quando somente a flexibilidade operacional é exigida, o nível de incerteza é razoavelmente baixo porque os sinais e o *feedback* do ambiente são muito mais claros e diretos, fazendo com que uma abordagem *blueprint* seja suficiente. Todavia, quando o nível de incerteza é alto e os sinais do ambiente são muito ambivalentes se requer uma abordagem mais flexível, *muddling through* ou *mixed-scanning*. Fischmann e Almeida (1991) salientam que atividades relacionadas à moda são mais flexíveis.

Por fim, Volberda (1998) apresenta a **atitude gerencial** como a última variável dessa subdimensão. Essa variável revela se os líderes consideram a administração como uma atividade rotineira, heurística ou improvisada. Sua análise baseia-se em indicadores como a especificação de procedimentos e rotinas, procedimentos de urgência e atividades improvisadas.

O autor explica que quando a liderança adota a rotinização do trabalho o foco está contido na especificação de procedimentos e atividades, resultando em uma limitação do potencial de flexibilidade. As rotinas podem até mesmo ser deficientes e ainda representarem uma barreira para a criatividade. Na **atitude gerencial** heurística há o reconhecimento de que não é possível especificar tudo com antecedência, mas algumas prioridades podem ser estabelecidas para redução de incertezas, existindo algum espaço para improvisação. Para lidar com a flexibilidade estratégica, mesmo uma atitude heurística não é suficiente, pois os problemas relacionados a esse tipo de flexibilidade são

por definição não estruturados ou rotineiros. Geralmente, o futuro não é uma extensão do passado, podendo mostrar quebras de tendências e descontinuidades. Nesse caso, tais problemas exigem uma **atitude gerencial** dirigida a novos valores e normas ou imprevisto que tendem a aumentar o potencial de flexibilidade.

De acordo com Bruno-Faria e Alencar (1996), tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas representam um obstáculo à criatividade. Neste mesmo sentido, Kao (1997, p. 29) afirma que a “improvisação é um modelo expressivo para as empresas prontas para abraçar a importantíssima prática da criatividade”. O autor explica que a maior parte das interações humanas exige plantas, rituais, mapas, roteiros ou seja qual for o instrumento específico, mas também exige improvisação. Para ele, o gerente que improvisa sabe como estimular, provocar e inspirar novos níveis de imaginação e conquistas, criando o desafio que acende a chama da inovação. “Tarefas ou missões desafiantes estimulam a expressão do potencial criador” (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996, p.52). Carr (1997) enfatiza que gente criativa e trabalho de rotina e repetitivo são inimigos mortais. Contudo, o autor explica que apesar do trabalho de rotina e repetitivo precisar ser feito, ele pode ser reduzido e delegado aos computadores ou empresas de fora, pois um trabalho sempre rotineiro sufoca os funcionários que querem ser criativos. Segundo o autor, o ideal é equilibrar trabalho rotineiro e criativo, pois um pouco de atividade rotineira ajuda a contrabalançar a tensão e o estresse do trabalho verdadeiramente criativo.

Com isso, conclui Volberda (1998), uma **liderança** com um estilo instrutivo, uma **abordagem de planejamento *blueprint*** e uma **atitude gerencial** rotineira restringe o potencial para flexibilidade e resulta em uma cultura conservadora. Por outro lado, um **estilo de liderança** delegativo com uma **abordagem de planejamento *muddling through*** e uma **atitude gerencial** favorável à improvisação realça o potencial para flexibilidade e resulta em uma cultura inovadora.

### 2.3.3 Regras não-escritas

A terceira subdimensão da cultura organizacional que, segundo Volberda (1998), determina o potencial da cultura para flexibilidade refere-se às **regras não-escritas**, também chamadas de regras culturais. Essas regras são amplas e tacitamente compreendidas, sendo que têm como função orientar os empregados quanto ao que podem ou não fazer em situações não previstas em regras escritas. O conteúdo e volume das regras

não-escritas são moldados pela **disciplina dominante**, **processos de socialização**, **atitude entre o formal e o real** por parte dos membros da organização e a **tolerância à ambigüidade** (VOLBERDA, 1998).

O autor explica que a **disciplina dominante** descreve a extensão em que as regras não-escritas, dentro da organização, são dominadas pelos valores e práticas de uma certa área ou profissão. Ela pode ser classificada como forte (inibe o potencial de flexibilidade) ou fraca (favorece o potencial de flexibilidade) e é analisada em termos de quantidade de empregados que apresentam a mesma formação, mesma experiência e mesmo nível de idade. Para o autor, as culturas ocupacionais têm um efeito enorme nos valores da organização. Entrar em um campo ocupacional significa a aquisição de valores e práticas, como acontece na escola ou na universidade, entre a infância e a idade de iniciação ao trabalho. Esses valores ocupacionais são reforçados por encontros, cursos e eventos sociais de associações ocupacionais. Carr (1997) afirma que a diversidade empresarial parte da diversidade ocupacional e funcional. Alencar (1996) explica que a criatividade na empresa é estimulada quando há uma composição de grupos que se caracterizam pela diversidade de formação e experiência. A autora ainda enfatiza que onde predomina a homogeneidade entre os membros, a criatividade será certamente reprimida. Martins e Terblanche (2003) corroboram ao salientarem que a diversidade dentro da organização é de extrema importância para o desenvolvimento da criatividade.

A **socialização** descreve a extensão em que as regras não-escritas são minuciosamente explicadas e mantidas dentro da empresa. Essas regras podem ser incorporadas pela doutrinação dos recém chegados (ritos de iniciação), planos de carreira, programas de recompensa, treinamentos, critérios de recrutamento, entre outros. Em uma organização com alto grau de **socialização** o potencial para comportamentos divergentes e para novas idéias é mínimo, ou seja, inibe-se o potencial para flexibilidade. Por outro lado, um baixo grau de **socialização** possibilita um espaço maior para mudanças, realçando o potencial para flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

A variável **atitude formal-real** reflete a extensão da diferença de valores dos membros da organização entre a organização formal e real. Ela ajuda a compreender a atitude dos membros da organização em relação às regras formais e regras não-escritas, podendo apresentar-se como equívoca ou inequívoca. Quatro posições podem ser distinguidas dentro dessa variável: a organização real faz parte da organização formal, a organização formal é uma parte da organização real, a organização formal e a real se sobrepõem, a organização formal e real não se sobrepõem.



Na primeira posição, os membros aderem fervorosamente às regras formais e o medo de violar essas regras resulta em mais formalidade do que é exigido. Não há regras não-escritas fora da área definida pelas regras formais. Aqui, a cultura é chamada de cultura de realce e considerada devastadora para o potencial de flexibilidade. Quando a organização formal é uma parte da organização real os membros aderem às regras formais, mas desenvolvem, também, um conjunto não conflitante de regras não-escritas. Nessa cultura, chamada ortogonal, as regras formais não podem especificar todas as contingências, então as regras não-escritas são desenvolvidas para ações apropriadas sob contingências não especificadas. Na cultura de sobreposição, algumas regras formais são confirmadas pelas regras não-escritas, enquanto outras regras formais estão somente no papel. Há também regras não-escritas que derivam de regras formais. Essa situação, conforme Volberda (1998), garante algum potencial para flexibilidade. Quando a organização formal e a real não se sobrepõem todas as regras formais conflitam com as regras não-escritas da cultura organizacional. Essa contracultura garante um grande potencial para flexibilidade, mas muitas vezes leva a uma organização caótica. Entretanto, quanto mais os membros tentam reduzir o espaço entre o formal e o real, ou seja quanto mais inequívoca for essa atitude, enfatizando as regras formais, mais limitado é o potencial para flexibilidade. Alencar (1996) destaca que regras, políticas e relações extremamente formais são um obstáculo ao desenvolvimento de um comportamento criativo dentro da organização. Conforme Gundy (1987 *apud* ALENCAR, 1993), a formalização inibe a inovação, visto que o comportamento padronizado tende a dificultar a geração de novas propostas e a busca de novas fontes de informação.

Finalmente, a **tolerância à ambigüidade**, última variável dessa subdimensão, descreve a extensão em que as regras não-escritas possibilitam a liberdade de ação. Quando há uma baixa **tolerância à ambigüidade**, as regras não-escritas são bem definidas, estáveis e imutáveis. Essa estabilidade pode ser adequada à flexibilidade operacional, que é amplamente previsível, mas não à flexibilidade estratégica que exige alta **tolerância à ambigüidade** e regras não-escritas que permitam um alto grau de liberdade. Dentre os indicadores que determinam a flexibilidade potencial dessa variável têm-se o nível de novas idéias e opiniões diferentes, comportamentos divergentes e a previsibilidade ou não da forma como os membros se relacionam dentro da organização.

Conforme Alencar (1996) e Duailibi e Simonsen (1990), a hostilidade para com a pessoa divergente, que difere dos demais membros do grupo, seja na sua maneira de pensar, seja nas suas ações ou por não se enquadrar no modelo uniforme dos demais, bem

como a baixa receptividade a novas idéias representam um fator inibidor à criatividade na organização. Da mesma forma, Martins e Terblanche (2003), e Srouf (1994), também enfatizam que sem o cultivo das diferenças é difícil obter comportamentos criativos dentro das organizações. Carr (1997, p. 65-67) afirma que:

A empresa deve aceitar e lidar abertamente com as diferenças e o conflito potencial se quiser usar a diversidade como fonte de múltiplas perspectivas e, portanto, de criatividade. [...]. Quanto mais diversidade a empresa for capaz de administrar, tanto maior será seu potencial de perspectivas múltiplas, e concomitantemente, o **potencial de flexibilidade e criatividade** [sem grifo no original] contínua.

Desse modo, Volberda (1998) enfatiza que uma forte **disciplina dominante**, fortes processos de **socialização**, uma **atitude** inequívoca entre o formal e real, e uma baixa **tolerância à ambigüidade** contribuem para um potencial mínimo de flexibilidade das regras não-escritas. Todavia, uma **disciplina dominante** fraca, fracos processos de **socialização**, uma **atitude** equivocada entre o formal e real, e uma alta **tolerância à ambigüidade** possibilitam um elevado potencial de flexibilidades nessa subdimensão.

#### 2.3.4 Orientação externa

A **orientação externa** é a última subdimensão da cultura organizacional, apresentada por Volberda (1998), que tende a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade cultural da organização. Essa subdimensão reflete as crenças sobre o relacionamento da organização com seu ambiente total e apresenta três variáveis de análise: **foco**, **abertura** e **atitude de planejamento**.

O autor explica que a variável **foco** descreve o compartilhamento de idéias entre os membros da organização a respeito do tempo de referência em relação à visão de futuro. Essa visão pode ser de curto, médio ou longo prazo. Quando os membros têm um **foco** em curto prazo, o potencial para flexibilidade é limitado porque há interesse apenas pelo desenvolvimento em curto prazo com *feedback* imediato. Um **foco** em curto prazo pode ser apropriado para a flexibilidade operacional, enquanto a flexibilidade estratégica exige um **foco** em longo prazo. Fischmann e Almeida (1991) explicam que o horizonte estratégico varia conforme o ramo de negócios. Os autores afirmam que em um horizonte de longo prazo podem ser estabelecidos dois pontos no futuro como 05 a 10 anos.

A **abertura** descreve o quanto os membros da organização consideram a empresa sensível às mudanças do ambiente na qual está inserida. A organização com uma orientação externa fechada é considerada insensível às mudanças que ocorrem no mercado, a modificações nos regulamentos do governo e tantas outras mudanças que ocorrem em seu meio. Esse tipo de organização implementa regras invioláveis, ignora os sinais que podem ameaçar sua sobrevivência, sua atenção é voltada exclusivamente para a otimização dos processos, sendo que as mudanças nos processos são dirigidas pela tecnologia e seus membros têm interações mínimas com as pessoas de fora da organização. Entretanto, uma organização com uma orientação externa aberta é considerada altamente sensível às mudanças do meio em que atua. Esse tipo de empresa adapta-se constantemente às mudanças a fim de sobreviver, estando atenta aos sinais advindos do ambiente, focando sua atenção no produto em vez do processo, sendo que mudanças no produto são dirigidas pelo mercado, e interage constantemente com os clientes. Assim, a orientação externa aberta permite um potencial enorme para flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

Para Evans e Russel (1989), o futuro é incerto e por isso as organizações devem manter-se abertas a fim de responderem criativamente ao imprevisto quando este surgir. Wechsler (1998) destaca que a organização deve estar sempre aberta às novas tecnologias e descobertas que possam abrir mais as suas fronteiras e a sua capacidade de inovar. Carr (1997) afirma que a empresa passa a ser menos criativa quando ignora as mudanças cruciais no meio e que é fundamental incluir clientes e fornecedores nos processos decisórios, pois estes são uma fonte de novas idéias.

Por fim, a **atitude de planejamento** descreve as crenças dos membros sobre o quanto a organização pode controlar seu ambiente ou ser sujeita as suas forças. Essa variável pode assumir quatro posições: reativa, inativa, proativa e interativa.

Quando assume uma atitude reativa, a organização tenta manter a posição atual (divisão de mercado, clientes, produtos e outros), o seu planejamento visa preservar as realizações anteriores e a orientação externa é baseada no passado. Na atitude inativa, o ambiente é considerado incontrolável, a organização age de forma passiva, o planejamento é considerado inútil e a orientação externa é baseada no presente. Em relação à atitude proativa, a organização tenta adaptar-se a um futuro possível, o planejamento representa um meio de antecipar esse futuro e a orientação externa é baseada em um futuro provável. Na atitude interativa, através de uma visão de longo prazo e um quadro idealizado do futuro, a organização busca adaptar-se e controlar esse futuro ideal e a orientação externa é baseada nesse futuro desejado (VOLBERDA, 1998).

Assim, o autor explica que as **atitudes de planejamento** reativa e inativa destroem qualquer potencial para flexibilidade. Em uma atitude proativa, a organização tenta se adaptar a um futuro provável, mas quando o futuro torna-se diferente do que foi previsto, a possibilidade de adaptação é mínima. Com isso, um forte comprometimento com um futuro provável reduz o potencial de flexibilidade da organização. Na abordagem interativa de planejamento, o potencial de flexibilidade baseia-se em uma visão de longo prazo e na idealização de um quadro futuro. Essa idealização pode nunca ser alcançada, mas tenta-se conseguir isso tanto quanto for possível, ou seja, o planejamento interativo encoraja a organização não somente a adaptar-se como na abordagem proativa, mas também a controlar seu ambiente para atingir um futuro desejado. Carr (1997) enfatiza que as empresas criativas estão qualificadas para criar seu futuro, segundo o autor, elas pesquisam o horizonte.

Volberda (1998) explica que um **foco** em curto prazo, uma orientação externa fechada, uma **atitude de planejamento** reativa inibem o potencial de flexibilidade, enquanto que um **foco** em longo prazo, uma orientação externa aberta, e uma **atitude de planejamento** interativa estimulam o potencial de flexibilidade.

Após a caracterização da cultura organizacional, quanto aos diferentes aspectos apresentados por Volberda (1998), pode ser identificada uma cultura conservadora ou inovadora. A cultura conservadora, conforme Volberda (1998), apresenta uma **identidade** forte e homogênea dentro de uma **extensão** estreita. O líder aplica um **estilo de liderança** instrutivo e o conteúdo e o volume das **regras não-escritas** são influenciados por uma forte **disciplina dominante**, fortes processos de **socialização** e uma baixa **tolerância à ambigüidade**. Esse tipo de cultura tem uma **orientação externa** fechada, com **foco** de curto prazo e reativa. Entretanto, uma cultura inovadora tem uma **identidade** fraca e heterogênea com uma ampla **extensão**. Os líderes que aplicam um **estilo de liderança** delegativo são direcionados à improvisação. As **regras não-escritas** são moldadas por uma baixa **disciplina dominante** (livre troca de conhecimento e informação entre as várias áreas e profissões), fracos processos de **socialização** e uma alta **tolerância à ambigüidade**. Exceções envolvendo violações às regras formais são possíveis. A **orientação externa** é muito aberta e focada no longo prazo.

No quadro abaixo são expostas as características da cultura organizacional que, segundo os teóricos da criatividade (ALENCAR, 1996; CARR, 1997; DUAIBI; SIMONSEN, 1990; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; PREDEBON, 1997; e outros), podem estimular ou bloquear a criatividade dentro da organização.

<b>Estímulos da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade</b>	<b>Barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Missão e visão focalizadas no futuro, orientadas para o cliente e o mercado;</li> <li>✓ Valores organizacionais que estimulam a experimentação, improvisação, abertura, aceitação e apoio às novas idéias, receptividade, aceitação dos erros, mudança, correr riscos, desafios, diversidade, comprometimento, confiança, relacionamentos informais, comportamentos divergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Missão e visão que não focalizam o futuro, o cliente e o mercado;</li> <li>✓ Valores organizacionais que estimulam a previsibilidade, estabilidade, autoritarismo, comodismo, a resistência à mudança, rigidez, controle, rotinização, relações extremamente formais, comportamentos padronizados.</li> </ul>

Elaborado pela autora.

### Quadro 3 - Estímulos e barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade

Os estímulos e barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade são aspectos importantes de serem verificados neste estudo, visto que o mesmo avaliou o potencial da cultura da empresa para a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil. Com isso, são expostos a seguir alguns conceitos do mundo da Moda.

## 2.4 PELOS CAMINHOS DA MODA

A palavra moda vem do latim *modus* que significa modo, maneira (LIMA, 2002). Apesar dessa palavra levar o leitor a pensar diretamente em roupas e vestuário, visto que este foi o primeiro e mais assíduo segmento a usar o termo, ela pode ser aplicada em quase todos os segmentos; e, atualmente, muitos setores giram em torno dela.

Lima (2002) explica que a moda surgiu no período do Renascimento entre os séculos XIV e XV na Europa Ocidental quando as roupas adquiriram novas formas, sendo diferenciadas segundo os sexos, dando base para a distinção da moda feminina e masculina até os dias atuais. Ela foi resultado de mudanças socioculturais e econômicas, como a intensificação das trocas comerciais, a prosperidade das cortes do norte da Itália e a emergência da noção de indivíduo, permitindo mudanças cada vez mais aleatórias e frequentes da indumentária.

Difundindo-se por toda a Europa com o crescimento das cidades e intercâmbio entre os países, a moda expandiu-se cada vez mais. Nos séculos XVII e XVIII a classe dominante, social e economicamente, era aquela que iniciava um determinado costume, e

que mandava fazer suas roupas em costureiras particulares ou alfaiates de senhoras. No século XVII a burguesia se lançou na competição pelo poder, imitando o estilo de vestir e a aparência da elite (RECH, 2001).

Com a Revolução Comercial, a burguesia enriqueceu e tinha, também, acesso a tecidos trazidos do oriente. Em busca de ascensão social os comerciantes compravam títulos de nobreza, e conseqüentemente adotavam outra forma de vestir. A classe dos nobres e dos comerciantes tornou-se numerosa. Como se diferenciar de tanta gente? Como se destacar dentre os demais na corte? A resposta estava nas roupas, e aqui e acolá começavam a surgir detalhes de vestimenta, que eram copiados muitas vezes pela influência do usuário (TREPTOW, 2003, p.25).

Entretanto, Souza (1987, p. 21) afirma que “é no século XIX, quando a democracia acaba de anular os privilégios de sangue, que a moda se espalha por todas as camadas e a competição, [...], acelera a variação dos estilos, que mudam em espaços de tempos cada vez mais breves”. Caldas (1999) destaca que nos anos 60 surgem alguns pensadores sobre o fenômeno moda e identificam dois movimentos que estão na base do seu funcionamento: a imitação e a diferenciação. Para o autor “Identificar-se e diferenciar-se: é o jogo permanente entre esses dois pólos antagônicos e complementares que define os fenômenos de moda” (CALDAS, 1999, p. 33). Treptow (2003) explica que a moda surge no momento histórico em que o homem passa a valorizar-se pela diferenciação dos demais por meio da aparência, o que podemos traduzir em individualização. Contudo, essa diferenciação de uns, visa uma identificação com outros, pois a moda, segundo a autora, se dá por meio da cópia do estilo<sup>2</sup> daqueles a quem se admira.

Segundo Caldas (1999, p. 39), “Moda hoje não é só roupa, mas também os lugares que são freqüentados, o que se lê e se escuta, o modo como se vive. [...]”. Atualmente, a moda pode ser analisada como um fenômeno que compreende mudanças sociológicas, psicológicas e estéticas ocorridas em diferentes áreas como arquitetura, artes visuais, música, religião, literatura, vestuários, entre outras (RECH, 2002). O conceito apresentado por Rech (2002) foi utilizado como defenição constitutiva do termo moda. Para Ferreira (1987, p. 1146), a moda corresponde a um “fenômeno social ou cultural que consiste na mudança periódica de estilo, de caráter mais ou menos coercitivo, e cuja vitalidade se explica pela necessidade de conquistar ou manter uma determinada posição social”.

---

<sup>2</sup> O estilo é a capacidade de filtrar as tendências e transformá-las, produzindo novas propostas que manifestam características pessoais, ou seja, manifestam uma identidade (TREPTOW, 2003).

Para que algo se torne moda, é preciso que exista um consenso, pessoas que acreditem, concordem e consumam essa ou aquela idéia (TREPTOW, 2003). Sendo que é na formação desse consenso que são trabalhadas as tendências.

Rech (2002, p. 39) explica que a coordenação das tendências de moda no vestuário é “o planejamento e a promoção eficaz da mensagem estilo, em relação a cores, materiais e formas, em toda a extensa cadeia industrial, da fiação, passando pelas tecelagens, confecções, indústrias de acessórios, complementos, atacado até varejo”. A autora afirma que as tendências servem de inspiração e visualização para a “criatividade”, abrem as portas da imaginação. Caldas (2004, p. 50) explica que idéia de tendência é tida como “profecia auto-realizável”.

O princípio é simples: os atores que fazem parte da cadeia têxtil – industriais das fiações, tecelagens, confecções, especialistas, etc.- ‘conversam’ entre si e trocam informações, de modo a diminuir os riscos. Além disso, são consultados comitês de cores internacionais, birôs<sup>3</sup> de estilo e tendências, salões profissionais, estabelecendo padrões que serão mais ou menos seguidos pelos produtores. Nesse caso, as tendências possibilitam a construção dos fluxos de orientação que determinam a ‘moda’.

Quanto ao produto moda aqui investigado, ele pode ser conceituado como “qualquer elemento ou serviço que conjugue as propriedades de criação (*design* e tendência de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina” (RECH, 2001, p. 31). O vestuário padrão, segundo Goulart e Jenoveva (1997), engloba a produção de artigos padronizados, não muito sujeitos à oscilação da moda e se caracterizam pelo grande volume de vendas com o conceito de qualidade fortemente associado à durabilidade. Em relação ao vestuário moda, os autores afirmam que ele “abrange artigos cuja produção é fortemente segmentada em pequenos lotes, obedecendo a desenhos, cores, formas, estruturas e detalhes, ditados pelas tendências da moda” (GOULART; JENOVEVA, 1997, p. 57).

---

<sup>3</sup> Birôs de estilo são cadernos de tendências que proporcionam diretrizes básicas, as quais refletem os anseios do mercado. Cor, tecidos, aviamentos, formas e componentes essenciais da moda são providos em cadernos específicos a cada patamar industrial, em datas rigorosas para garantir uma ação coordenada de todos (RECH 2001).

Para Treptow (2003), as características do produto moda são: inspiração, cores, tecidos, aviamentos<sup>4</sup> e *design* que inclui silhueta, linha, textura, harmonia, equilíbrio e outros. Segundo os teóricos da moda (RECH, 2001; TREPTOW, 2003 e outros), os produtos moda são produzidos em lotes pequenos, os preços são considerados altos e a distribuição é seletiva, realizada apenas em grandes centros urbanos e em canais especializados.

Nesta pesquisa foi analisado o produto moda vestuário infantil. Quanto a esse produto, Lurie (1997) explica que durante a Idade Média e Renascença, as crianças vestiam-se com todas as inconveniências da moda adulta. A autora enfatiza que na segunda metade do século XVIII, Jean-Jacques Rousseau apresentou uma nova visão da infância, como um estado natural e separado, e a criança como um ser com valor próprio, ao invés de um adulto imperfeito e reduzido. As idéias de Rousseau requeriam uma mudança não apenas no modo de educar as crianças, mas também na maneira de vestir, não mais como um adulto. Em pouco tempo, tal visão começou a se manifestar em uma nova aparência das crianças. Contudo, durante o século XX a indumentária infantil voltou a observar características do período medieval, e apesar de se reconhecer a infância como uma fase separada, o traje infantil passou a ser novamente semelhante ao traje utilizado pelos adultos. Moutinho e Valença (2000) salientam que à medida que a moda foi ganhando complexidade, a imitação das roupas dos adultos virou uma regra geral na confecção dos trajes infantis.

Nos caminhos da moda, especificamente da moda no vestuário, também se faz necessário caracterizar a função daquele que elabora as coleções<sup>5</sup>, faz pesquisas e acompanha o desenvolvimento do produto, ou seja, o estilista ou *designer* de moda. Rech (2001) ao conceituar *designer* de moda, explica que ele direciona sua criação para o perfil da empresa, de seu mercado, e da tecnologia que dispõe para produção, enfatizando que a função do estilista ou *designer* de moda é a criação de um produto com conceitos de tendências de moda. Moraes (1996, 117) explica que o *designer* de moda é “propulsor de novas idéias, no sentido de ‘criatividade’, [...]”.

---

<sup>4</sup> Os aviamentos são materiais utilizados na confecção de uma roupa além do tecido base. Eles podem ser classificados quanto à função e visibilidade. Quanto à função classificam-se em duas categorias: os de cunho meramente decorativo (franjas, etiquetas decorativas, puxadores de zíper decorativos e outros); e os componentes, esses são essenciais à roupa (linhas, zíperes, botões funcionais, etiquetas de composição e outros). Quanto à visibilidade podem ser aparentes (visíveis após a peça confeccionada), e não aparentes (ficam no interior da peça, como entretelas e elásticos) (TREPTOW, 2003).

<sup>5</sup> Coleção é um “conjunto de produtos, com harmonia do ponto de vista estético ou comercial, cuja fabricação e entrega são previstas para determinadas épocas do ano” (RECH, 2002, p.68).



Assim, o produto moda vestuário infantil possui características que o diferenciam dos demais produtos de vestuário como preço elevado, produção em pequenos lotes e distribuição seletiva. A sua criação é orientada por uma tendência e desenvolvida por um estilista ou *designer* de moda. Esse produto é direcionado ao público infantil.

O referencial teórico que orientou esta pesquisa permite verificar que as variáveis estudadas são complexas e multifacetadas. A fim de esclarecer quais os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento do estudo, é apresentado em sequência o método.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos que foram adotados para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente, é feita a caracterização da pesquisa, onde se expõem as especificidades do método, o tipo de corte e o nível de análise. Posteriormente, são apresentadas as perguntas de pesquisa; em seguida, a definição constitutiva e operacional dos termos e das categorias de análise; a forma de definição da empresa-alvo do estudo; os critérios para escolha dos sujeitos; e as técnicas de coleta e análise dos dados. Por fim, são expostas as limitações do estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa proposta neste trabalho é de **natureza exploratória-descritiva**, pois associa dois tipos de pesquisas dentre aquelas apontadas pelos teóricos. A pesquisa é de natureza exploratória em função da necessidade de esclarecer conceitos e idéias sobre a relação entre cultura organizacional e criatividade, e de natureza descritiva por descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 1994). Trata-se de uma pesquisa exploratória porque busca ampliar e aprofundar conhecimentos em uma temática pouco explorada, e descritiva porque busca conhecer e descrever a realidade presente no campo de estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à abordagem do problema, as pesquisas científicas podem apresentar-se como quantitativas ou qualitativas. Aqui, a pesquisa assumiu uma perspectiva predominantemente **qualitativa**, visto que a abordagem qualitativa procura identificar a presença ou ausência de algo, e “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995a, p. 58). “(...) a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e das relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 1994,

p. 22). A pesquisa qualitativa é caracterizada pelo contato direto com o ambiente natural em que ocorrem os fatos, tem o pesquisador como observador da realidade, é basicamente descritiva, privilegia o método indutivo na análise dos dados, onde parte do entendimento do fenômeno no todo para corroborar com a teoria, buscando compreender o significado desse fenômeno para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas (TRIVIÑOS, 1987).

O modo de investigação adotado foi o estudo do fenômeno por meio de um **estudo de caso** que, conforme Godoy (1995b), é adequado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados, e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real. Triviños (1987) afirma que o estudo de caso é uma categoria das mais relevantes em pesquisa qualitativa, na qual se analisa intensivamente um objeto/unidade, permitindo que se obtenha um grande número de informações de um único caso. Nesta pesquisa, o **nível de análise** foi o **organizacional**, visto que, conforme Vieira (2004), o objeto central de interesse da pesquisa é a organização. Todavia, salienta-se que na investigação sobre a expressão da criatividade no produto considerou-se apenas os sujeitos envolvidos na criação do mesmo. Assim, tem-se, aqui, o que o autor apresenta como **unidade de análise**, ou seja, uma unidade de observação dentro do nível de análise.

O tipo de **corte** adotado é o **seccional** ou **transversal**, pois os dados foram coletados em um determinado ponto no tempo com base em um grupo de sujeitos selecionados para descrever uma população nesse determinado momento. O tipo de corte representa a extensão da análise do desenvolvimento do fenômeno pesquisado. Neste estudo, o fenômeno foi analisado no momento atual. No corte seccional ou transversal a população é identificada e os sujeitos escolhidos para só então a pesquisa ser realizada (RICHARDSON, 1999).

### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A fim de orientar a pesquisa, considerando o problema e os objetivos da mesma, foram elaboradas algumas questões. Conforme Triviños (1987, p. 107) “A Questão de Pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer.” As questões norteadoras deste estudo foram:

- ✓ Como se caracteriza a cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha?

- ✓ Qual o potencial da cultura organizacional da empresa para o desenvolvimento da criatividade?
- ✓ Como a criatividade se expressa no produto moda vestuário infantil da empresa pesquisada?

### 3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS E DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Marconi e Lakatos (1990) explicam que a definição dos termos é importante para deixar claro todas as expressões que possam dar margem a interpretações errôneas, contribuindo para uma melhor compreensão da realidade observada. Geralmente são apresentados dois tipos de definições: definição constitutiva e definição operacional.

A definição constitutiva, conforme Vieira (2004), refere-se ao conceito dado por algum autor ao termo que se vai utilizar, sendo que esse conceito emerge da fundamentação teórica utilizada. Quanto à definição operacional o autor explica que esta diz respeito a como aquele termo ou categoria será identificado, verificado ou medido, na realidade.

#### 3.3.1 Definição constitutiva dos termos da pesquisa

Apresenta-se abaixo a definição constitutiva dos termos expostos neste estudo:

- ✓ Inovação: é a “concretização” e “aplicação” com sucesso de idéias sobre produtos ou processos dentro de uma organização (ALENCAR, 1993 e AMABILE, 1990).
- ✓ Criatividade: é o componente essencial da inovação e diz respeito à “geração” de idéias novas por um indivíduo ou um grupo pequeno que trabalhem juntos (ALENCAR, 1993 e AMABILE, 1990).
- ✓ Cultura Organizacional: é o conjunto de premissas básicas, tais como conceitos, princípios, regras, formas de comportamento e soluções que foram estabelecidas e descobertas no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que por

funcionarem suficientemente bem foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984).

- ✓ Moda: corresponde a um fenômeno que compreende mudanças sociológicas, psicológicas e estéticas ocorridas em diferentes áreas como arquitetura, artes visuais, música, religião, literatura, vestuários, entre outras (RECH, 2002).
- ✓ Produto moda: é produzido em lotes pequenos, com preços considerados altos e distribuição seletiva, realizada apenas em grandes centros urbanos e em canais especializados; sendo que a sua criação é ditada por uma tendência e coordenada por um estilista ou designer de moda (GOULART; JENOVEVA, 1997; RECH, 2001 e TREPTOW, 2003).

### **3.3.2 Definição operacional das categorias de análise**

Nesta pesquisa avaliou-se o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil. Com isso, a cultura organizacional foi verificada conforme o quadro 4:

Categoria Analítica e variáveis	Classificação
Cultura Organizacional	Conservadora Inovadora
<p><b>Formação de identidade</b>  História (estórias, lendas, anedotas, eventos ), Missão (declaração), Símbolos (linguagem, objetos...), Heróis (pessoas significativas), Rituais (celebrações, comemorações), Valores compartilhados (bom/mau, racional/irracional, normal/anormal, bonito/feio).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunalidade</li> <li>• Extensão</li> <li>• Homogeneidade</li> </ul> <p><b>Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderança  Grau de direção  Grau de colaboração</li> <li>• Abordagem de planejamento</li> <li>• Atitude gerencial</li> </ul> <p><b>Regras não-escritas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina dominante  Empreg. mesma formação  Empreg. mesma idade  Empreg. mesma experiência</li> <li>• Socialização  Instrução aos iniciantes  Políticas RH (recompensas, cargos e salários, recrutamento, treinamento, entre outros)</li> <li>• Atitude formal-real  Regras formais/escritas  Regras não-escritas</li> <li>• Tolerância à ambigüidade  Novas idéias e opiniões  Comportamento divergente  Previsibilidade de relacionamentos</li> </ul> <p><b>Orientação externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco  Idéia de futuro  Tempo de referência</li> <li>• Abertura  Sensibilidade aos desenv. ext.  Orient. para meios ou resultados  Direc. tecnologia ou mercado  Interação com elementos ext.</li> <li>• Atitude de planejamento  Posição em relação ao ambiente</li> </ul>	<p>Forte.....Frac  Estreita.....Ampla  Homogênea.....Heterogênea</p> <p>Instrutivo.....Consultivo.....Participativo.....Delegativo</p> <p><i>Blueprint.....Mixed-scanning.....Muddling through</i>  Rotina.....Heurística.....Improvisada</p> <p>Forte.....Frac</p> <p>Forte.....Frac</p> <p>Inequívoca.....Equívoca</p> <p>Baixa.....Alta</p> <p>Curto prazo.....Médio prazo.....Longo prazo  (03 meses a 01 ano) (02 a 04 anos) (05 a 10 anos)</p> <p>Fechada.....Aberta</p> <p>Reativa.....Inativa.....Proativa.....Interativa</p>

Fonte: Adaptado de Volberda (1998).

Nota: Na variável Foco, a definição de curto, médio e longo prazo foi realizada segundo a realidade da empresa investigada.

Quadro 4 - Definição Operacional da Cultura Organizacional

A criatividade foi investigada conforme as variáveis apresentadas no quadro 5. Estas variáveis foram desenvolvidas a partir dos estudos de Besemer e Treffinger (1981).

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Criatividade</b>	
<b>Produto criativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novidade (originalidade e grau de influência que o produto tem em termos de impacto sobre a sociedade),</li> <li>• Resolução (qualidade, utilidade e características de valor do produto),</li> <li>• Elaboração e Síntese (expressividade, elegância, atratividade, complexidade/qualidades estéticas).</li> </ul>

Elaborado pela autora.

Quadro 5- Definição Operacional da Criatividade

### 3.4 DEFINIÇÃO DA EMPRESA-ALVO DA PESQUISA

Na escolha da empresa a ser pesquisada alguns critérios básicos foram contemplados a fim de garantir as condições necessárias ao desenvolvimento do estudo. Com isso, foi necessário um trabalho de campo, no qual o campo de pesquisa representa “o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação” (MINAYO, 1994, p. 53).

Os critérios definidos para a escolha da organização foram:

- ✓ Empresa que atuasse no Estado de Santa Catarina. Este critério foi definido pela acessibilidade e pelo interesse da pesquisadora em conhecer a sua realidade mais próxima. Segundo Vergara (1997, p. 49) “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona-se elementos pela facilidade de acesso a eles”.
- ✓ Tamanho da organização; acredita-se que empresas maiores em tamanho possuem uma complexidade maior em suas dimensões, o que possibilitaria uma melhor contribuição para o estudo.

- ✓ Empresa que nos últimos anos não tivesse sido objeto de estudo em muitas pesquisas acadêmicas, a fim de possibilitar a descoberta de novas realidades organizacionais e maior contribuição para o desenvolvimento científico.

Os primeiros contatos foram feitos em fevereiro/2005, via *e-mail*, com duas organizações que estavam dentro dos critérios definidos. O *e-mail* continha a apresentação do interesse em realizar a pesquisa, bem como em anexo a proposta do estudo. Com uma das empresas contactadas houve dificuldades de comunicação, tanto em relação ao contato com os responsáveis bem como quanto ao entendimento da proposta de trabalho pelos mesmos. Todavia, a empresa escolhida, considerada líder do segmento de confecção infantil do país, respondeu ao *e-mail* enviado, solicitando que uma visita fosse marcada para maiores especificações sobre o estudo. Assim, foi realizado pela pesquisadora um contato por telefone a fim de agendar a visita.

A primeira visita foi realizada em 04 de abril de 2005 onde foram apresentados detalhes do estudo à Chefe de Planejamento do Departamento de Recursos Humanos da empresa, a qual informou que a diretoria tinha interesse pelo desenvolvimento da pesquisa pois os mesmos consideraram a temática abordada no estudo relevante para a organização. Contudo, foi solicitado que o nome da empresa não fosse divulgado. Com isso, a empresa foi tratada com a denominação fictícia de Empresa Dedal & Agulha. Aqui, é importante destacar que a pesquisa foi realizada na matriz da empresa. Alguns funcionários da Área de Recursos Humanos ficaram responsáveis em dar todo o apoio necessário à realização do estudo, informações, acesso à organização e agendamento de entrevistas.

Após receber a resposta positiva, verificou-se que a organização escolhida havia sido premiada diversas vezes no segmento da moda pelo produto aqui pesquisado, o que revelou a possibilidade de trilhar também caminhos para além da Ciência da Administração, conhecendo-se assim os caminhos da Moda. Segundo Goulart e Jenoveva (1997, p. 57), as indústrias de vestuário moda se caracterizam pela “flexibilidade e enorme agilidade para que possam atender e acompanhar os movimentos rápidos, fugazes e, não raro, erráticos da moda”.

Quanto ao tamanho da organização, na matriz da empresa, onde foi realizada esta pesquisa, há em média 2.214 funcionários. Essa realidade reflete uma complexidade maior em suas dimensões, favorecendo o estudo.



### 3.5 SUJEITOS DA PESQUISA

Nesta pesquisa, foram considerados como a população envolvida todos os funcionários da empresa pesquisada, pertencentes aos níveis de diretoria, gerência, chefia, e operacional. Empregados terceirizados não foram considerados como sujeitos. Na definição dos sujeitos entrevistados não se fez uso de formas aleatórias de seleção, ou seja, houve uma escolha deliberada dos participantes da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (1990), o tipo mais comum de escolha deliberada dos sujeitos da pesquisa é a denominada intencional, nela o investigador dirige-se intencionalmente às pessoas, cuja opinião, ação e intenção está interessado. Como a intenção da pesquisa qualitativa não é a generalização no sentido estatístico, esta escolha é a mais apropriada para este tipo de estudo. Minayo (1994, p. 43) explica que:

A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. Uma pergunta importante neste item 'é quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa com o problema a ser investigado?' A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.

Os sujeitos da pesquisa foram agrupados em dois grupos: sujeitos entrevistados sobre cultura organizacional; e sujeitos entrevistados especificamente sobre criatividade no produto.

Com isso, os critérios utilizados na seleção dos participantes entrevistados sobre cultura organizacional foram:

- ✓ Funcionários com pelo menos 10 anos na empresa, pertencentes aos níveis de diretoria, gerência, chefia e operacional.
- ✓ Os participantes deveriam ser reconhecidos pelo Departamento de Recursos Humanos como um legítimo portador da cultura da empresa. Estes participantes teriam que ter vivenciado ou participado de momentos considerados críticos ou relevantes na história da organização.

Os sujeitos entrevistados sobre criatividade no produto foram selecionados por estarem diretamente envolvidos na criação do produto investigado. Antes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados junto a estes, foi realizado um pré-teste por meio de quatro entrevistas, duas para a primeira categoria de entrevistados e duas para segunda. "O pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão" (GIL, 1994, p. 133). Segundo o autor, o pré-teste possibilita evidenciar possíveis

falhas na elaboração do instrumento de coleta de dados, tais como: complexidade das questões, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, entre outros. A aplicação do pré-teste possibilitou uma melhor familiarização com termos de linguagem utilizados pelos participantes, bem como a simplificação e eliminação de algumas questões. A partir da aplicação do pré-teste surgiu a necessidade de se conhecer melhor detalhes sobre aspectos de gestão da empresa; então foi agendada uma entrevista com alguns dos funcionários da Área de Recursos Humanos, bem como com o Gerente de Marketing e Produto a fim de obter maiores informações sobre o produto investigado. Após a validação dos instrumentos, a quantidade de entrevistas foi determinada pela saturação dos conteúdos, ou seja, assim que os depoimentos começaram a se repetir e as informações foram suficientes para compreender a organização, sob a perspectiva do problema de pesquisa apresentado, foi finalizada a coleta de dados (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

As entrevistas, gravadas e transcritas, foram realizadas com vinte e seis (26) empregados da empresa. Tanto na realização do pré-teste quanto nas entrevistas com os sujeitos da pesquisa foram explicados os objetivos do estudo e os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) cujo modelo consta no Anexo B. Em relação à cultura organizacional foram entrevistados dezoito (18) empregados e quanto à criatividade no produto (8) empregados. Sendo que um dos empregados, a *stylist*<sup>6</sup> participou das duas categorias de entrevistados por estar dentro dos critérios definidos para seleção dos sujeitos de ambas as categorias.

Foram entrevistados sobre a cultura organizacional: quatro (4) Diretores (Diretor Financeiro, Diretor de Marketing, Diretor Industrial e Diretor de Franchising); quatro (4) Gerentes (Gerente de Controladoria, Gerente de Unidade de Manufatura, Gerente Regional de Vendas e Gerente de Marketing e Produto); quatro (4) Chefes (Chefe de Beneficiamento, Chefe de Estamparia, Chefe de Mostruário, Chefe de Planejamento de RH); cinco (5) Costureiras; uma (1) *Stylist*. Pretendia-se também entrevistar o Diretor Comercial, mas não foi possível devido a problemas de agenda, pois o mesmo está em constantes viagens, devido ao processo de internacionalização em que a organização se encontra.

Quanto à criatividade no produto foram entrevistados: três (3) Estilistas; uma (1) Desenhista; duas (2) Modelistas; dois (2) Coordenadores de Marca e uma (1) *Stylist*.

---

<sup>6</sup> A *stylist* é responsável em coordenar a criação do produto analisado nesta pesquisa.

O perfil geral dos entrevistados é apresentado a seguir na Tabela 1 (perfil dos sujeitos entrevistados sobre a cultura organizacional) e Tabela 2 (perfil dos sujeitos entrevistados sobre a criatividade no produto).

Tabela 1 - Perfil dos sujeitos entrevistados sobre a cultura organizacional

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência Absoluta</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	10
	Feminino	8
<b>Idade</b>	28 a 37 anos	6
	38 a 47 anos	8
	48 a 57 anos	4
<b>Tempo de Empresa</b>	6 anos	1
	7 anos	2
	10 a 15 anos	5
	16 a 20 anos	6
	21 a 25 anos	1
	26 a 30 anos	2
	31 a 35 anos	1
<b>Escolaridade</b>	1º grau incompleto	1
	1º grau completo	3
	2º grau completo	3
	3º grau completo	2
	Pós-graduação/Especialização	9

Fonte: Entrevistas.

Nota: O sujeito com 6 anos de empresa foi selecionado pois o mesmo é filho do “atual presidente” e sobrinho do “fundador” possuindo uma vinculação significativa com o problema investigado. Dentre os dois sujeitos com 7 anos de empresa, 1 também é filho do “atual presidente” e 1 gerencia a Área de Marketing e Produto, sendo um sujeito significativo para a pesquisa.

Quanto à variável sexo, o percentual revela um equilíbrio na quantidade entre homens (10) e mulheres (8) que participaram da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa concentraram-se em três faixas etárias. A maior parte dos entrevistados (8) tem entre 38 e 47 anos. Em seguida, têm-se sujeitos entre 28 e 37 anos (6), e 48 e 57 anos (4). Esses percentuais indicam uma concentração entre sujeitos de meia idade.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, a maioria dos entrevistados (6) tem entre 16 e 20 anos o que pode indicar uma permanência significativa dos funcionários dentro da organização. Em seguida estão concentrados os funcionários que têm entre 10 e 15 anos (5). Alguns possuem 7 anos de empresa (2), e 26 e 30 anos (2). Os demais apresentam 6 anos (1), 21 e 25 anos (1), e 31 e 35 anos (1).

Quanto à escolaridade dos sujeitos, metade (9) tem pós-graduação em nível de especialização, sendo dois (2) chefes, três (3) gerentes e quatro (4) diretores. Os cursos de pós-graduação na sua totalidade são da área de administração de empresas, sendo que há

uma diversidade na graduação dos entrevistados, tanto dos apenas graduados como dos sujeitos com pós-graduação. Essa diversidade é representada por cursos de administração, contábeis, psicologia, publicidade, arquitetura e moda. Em seguida, há uma concentração nos níveis de 1º grau completo (3) e 2º grau completo (3). Com escolaridade em nível de 1º grau completo estão três (3) costureiras. No nível de 2º grau completo há dois (2) chefes e uma (1) costureira. Alguns sujeitos têm 3º grau completo sem pós-graduação (2). Estes são representados por um (1) gerente e a *stylist*. O restante (1) possui 1º grau incompleto (1 costureira).

Na Tabela 2 é apresentado o perfil dos sujeitos entrevistados sobre a criatividade no produto moda vestuário infantil.

Tabela 2 - Perfil dos sujeitos entrevistados sobre a criatividade no produto

Variável	Descrição	Frequência Absoluta
<b>Sexo</b>	Masculino	1
	Feminino	8
<b>Idade</b>	18 a 27 anos	2
	28 a 37 anos	5
	38 a 47 anos	2
<b>Tempo de Empresa</b>	01 a 05 anos	5
	06 a 10 anos	2
	11 a 15 anos	-
	16 a 20 anos	1
	21 a 25 anos	1
<b>Escolaridade</b>	2º grau completo	3
	3º grau incompleto (cursando)	2
	3º grau completo	1
	Pós-graduação/Especialização	3

Fonte: Entrevistas.

Nota: Esta tabela totaliza 09 sujeitos entrevistados, pois a *stylist* também foi incluída nela. Contudo, no total geral de sujeitos entrevistados ela é considerada apenas uma vez, totalizando 26 sujeitos (17 entrevistados na categoria sobre a cultura organizacional, 08 na categoria sobre criatividade no produto e 01 entrevistado/*stylist* nas duas categorias).

Em relação à variável sexo, a maioria dos entrevistados sobre criatividade no produto é do sexo feminino (8). Os sujeitos concentraram-se em três faixas etárias. A maior parte dos entrevistados (5) tem entre 28 e 37 anos. Em seguida, têm-se sujeitos entre 18 e 27 anos (2), e 38 e 47 anos (2). Esses percentuais indicam uma concentração em uma faixa etária jovem.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, a maioria dos entrevistados (5) têm entre 01 e 05 anos. Em seguida estão concentrados os funcionários que têm entre 06 e 10

anos (2). Os demais apresentam 16 e 20 anos (1) e 21 e 25 anos (1). Nenhum dos entrevistados tem de 11 e 15 anos.

Em relação à escolaridade dos sujeitos, há uma concentração no nível de 2º grau completo (3), sendo uma (1) desenhista e duas (2) modelistas; e em pós-graduação/especialização (3). Os cursos de pós-graduação em nível de especialização são em moda (uma estilista) e administração (dois coordenadores de marca). Existem entrevistados (duas estilistas) que estão cursando o 3º grau (1), e o restante (*stylist*) tem 3º grau completo (1). Os cursos de graduação que prevalecem são moda, administração e engenharia têxtil.

### 3.6 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na coleta dos dados foram utilizadas fontes de dados primários e secundários. Para a coleta dos dados primários aplicou-se entrevistas semi-estruturadas e observação livre não-participante, sendo que os dados secundários foram coletados mediante análise documental. A coleta de dados foi realizada no período de julho a setembro de 2005.

Triviños (1987, p. 146) explica que “[...] a entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias enriquecendo a investigação”. Para o registro da fala dos entrevistados foi utilizado o gravador. O autor salienta que a gravação possibilita o registro de todas as informações verbais fornecidas pelo pesquisado, o que, muitas vezes, não seria possível com outro meio, além disso possibilita uma análise de conteúdo mais rica (TRIVIÑOS, 1987). As entrevistas tiveram duração média de uma hora e meia.

A observação livre do desenvolvimento de determinada situação é usualmente empregada pela pesquisa qualitativa. Quando se observa, o objetivo é apreender aparências, eventos e/ou comportamentos, confirma Godoy (1995b). Ainda, segundo Godoy (1995b, p. 27), “a observação pode ser de caráter participante ou não-participante”. Aqui foi utilizada a observação de caráter não-participante, onde, o pesquisador atuou apenas como espectador atento. A observação livre não-participante possibilitou a apreensão de comportamentos, linguagem utilizada, modo de vestir, características do ambiente, e características do produto pesquisado. Durante as visitas à empresa, a pesquisadora participou dos momentos de refeição dos funcionários, o que contribuiu para

uma melhor aproximação com os mesmos e verificação dos seus comportamentos.

A coleta dos dados secundários ocorreu por meio da análise documental, sendo que esses dados encontravam-se disponíveis em jornais da empresa, Perfil Institucional, recortes de revistas e jornais, fitas institucionais, Código de Ética e outros. Richardson (1999, p. 230) afirma que “a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”.

A análise e interpretação dos dados na abordagem qualitativa “se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações” (TRIVIÑOS, 1987, p. 137). Kerlinger (1979, p.353) explica que “Análise é a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”. Por meio dela se reduz grandes quantidades de dados brutos para uma forma interpretável e mensurável a fim de que as características de situações, acontecimentos, e de pessoas possam ser descritas e as relações entre as variáveis estudadas e interpretadas. As principais técnicas utilizadas na análise e interpretação dos dados foram a análise de conteúdo e a análise documental. Embora as duas formas de análise possam ter determinadas operações semelhantes (codificação de informação e estabelecimentos de categorias), Richardson (1999) enfatiza que a análise de conteúdo trabalha sobre mensagens e a documental sobre documentos.

Pelo volume de informações obtidas, foi necessária uma organização do trabalho:

- ✓ O primeiro passo foi a leitura geral dos documentos disponíveis (Perfil Institucional, recortes de jornais e revistas, e outros);
- ✓ No segundo passo, todas as 26 entrevistas foram transcritas e impressas;
- ✓ O terceiro passo foi uma primeira leitura das transcrições impressas, a fim de organizar as informações em palavras-chave por categorias de análise, colocando-as em um mural de modo a facilitar a posterior análise;
- ✓ O quarto passo foi a leitura das observações registradas;
- ✓ No quinto passo, as transcrições receberam uma segunda leitura e foram organizadas, conforme as categorias de análise pré-definidas e a base teórica desenvolvida, no capítulo referente à apresentação, análise e interpretação dos dados.
- ✓ Por fim, as informações dos documentos disponíveis e as observações registradas receberam uma segunda leitura e também foram organizadas de

acordo com as categorias de análise desenvolvidas e correlacionadas com a fundamentação teórica apresentada.

Contudo, quando as informações coletadas não se apresentaram suficientemente claras, novos contatos foram realizados com os sujeitos entrevistados a fim de buscar melhor compreensão dos fatos. Os contatos para checagem dessas informações foram realizados por telefone ou via *e-mail*.

### 3.6.1 Articulação entre objetivos, categorias de análise e roteiro de entrevistas

Os objetivos específicos 01 e 02, ou seja, a caracterização da cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha, bem como a avaliação do seu potencial para o desenvolvimento da criatividade foram realizadas por meio da análise das subdimensões da cultura organizacional propostas por Volberda (1998). O autor explica que a cultura organizacional abrange além dos valores ou idéias sociais e crenças que criam a identidade organizacional e são expressos no campo simbólico, os mecanismos culturais que mantêm e mudam esses valores e crenças, chamados de liderança, regras não-escritas e orientação externa. Essas subdimensões, **formação de identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa** tendem a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade ou inovação da cultura organizacional, fazendo com que a cultura da organização se apresente como conservadora ou inovadora. No Apêndice A consta as questões aplicadas no roteiro da entrevista para o alcance destes objetivos.

A primeira subdimensão da cultura, representada pela **formação de identidade**, é manifestada nos valores e nas práticas culturais. Os valores são moldados pela história da organização (estórias, lendas, anedotas e eventos) e pela missão. As práticas culturais consistem em símbolos (termos especiais, quadros e outros), heróis (pessoas significativas) e rituais (celebrações, confraternizações e outros). Essa dimensão foi analisada por meio das questões 01,02,03 e pelas variáveis **comunalidade**/identidade única (questão 04), **extensão**/diversidade de valores (questões 05) e **homogeneidade**/formação de subculturas (questão 06,07,08,09,10).

A segunda subdimensão é denominada de **liderança** e foi investigada por meio da questão 11 e pela análise das variáveis **estilo de liderança**/grau de direção e de colaboração (questão 12), **abordagem de planejamento** (questões 13,14,15,16) e **atitude gerencial** (questão 17). A terceira dimensão, denominada de **regras não-escritas**, foi

analisada por meio das questões 18 e 19 e pelas variáveis **disciplina dominante** (questões 20 e 21), **socialização** (questões 22,23,24,25,26,27,28), **atitude formal-real**/regras formais e não-escritas (questões 29,30,31) e **tolerância à ambigüidade** (questões 32,33,34).

A quarta e última subdimensão que corresponde à **orientação externa** foi investigada por meio da questão 35 e pela análise das variáveis **foco** (questão 36), **abertura** (questões 37,38,39,40,41,42) e **atitude de planejamento** (questão 43).

O terceiro objetivo específico, ou seja, a verificação da expressão da criatividade no produto moda-vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha foi realizada por meio das questões que constam no roteiro de entrevista apresentado no Apêndice B. As questões 01 e 02 tratam de aspectos referentes à criação desse produto. A questão 03 avalia se as dimensões Novidade, Resolução, Elaboração e Síntese, que caracterizam um produto criativo, estão presentes no produto investigado. A questão 04 trata da dimensão Novidade. Na questão 05 e 06 investiga-se a dimensão Resolução. A questão 07 analisa a dimensão Elaboração e Síntese. Nas questões 08 e 09 busca-se obter informações sobre aspectos da Moda. Sendo que as questões 10 e 11 representam um *link* entre os roteiros.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Kerlinger (1979) enfatiza que estudos empíricos, principalmente, em ciências sociais e humanas, enfrentam limitações em especial pela complexidade dos fatos estudados. Desta forma, é importante apresentar as principais limitações deste estudo.

Esta pesquisa adota o estudo de caso como modo de investigação do fenômeno. O estudo de caso permite por um lado uma análise ampla e detalhada da questão estudada, mas por outro limita a generalização das conclusões obtidas para outras realidades organizacionais.

A expressão da criatividade é analisada apenas com foco no produto e em um dos aspectos do ambiente organizacional, ou seja, a cultura organizacional. Contudo sabe-se que ela envolve outras dimensões (personalidade criativa, processo criativo e outros aspectos do ambiente criativo) não tratadas nesta pesquisa.

O período para o desenvolvimento do estudo e conseqüentemente o tempo de permanência no campo de pesquisa pode indicar outra limitação. Acredita-se que um período maior de observação poderia enriquecer mais os dados obtidos, principalmente por tratar-se de uma análise da cultura organizacional. Entretanto, cabe salientar que apesar



destas limitações apresentadas, os objetivos propostos no trabalho foram plenamente alcançados.

## **4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Este capítulo apresenta a organização estudada – a Empresa Dedal & Agulha. A contextualização da organização é realizada, bem como a caracterização do produto moda vestuário infantil produzido na empresa.

### **4.1 A EMPRESA DEDAL & AGULHA**

A fim de conhecer melhor a organização estudada resgatou-se seu histórico, bem como informações sobre sua situação atual. A contextualização foi realizada por meio da análise de documentos institucionais como o Perfil Institucional; registros do Departamento de Recursos Humanos; jornal interno da empresa; documentos disponíveis no Centro de Memórias da empresa que reúne máquinas, recortes de jornais e revistas, catálogos, troféus, fotografias, filmes institucionais e outros; *home page* da empresa; e informações obtidas nas entrevistas realizadas.

A Empresa Dedal & Agulha, localizada no Vale do Itajaí em Santa Catarina, iniciou suas atividades em 1964 como uma pequena fábrica de chapéus de praia. A diversificação das atividades começou em 1968 com a incorporação de uma pequena fabricante de malhas de algodão. A linha de chapéus foi desativada por pressão do mercado, pois usar chapéus estava ficando em desuso, e passou-se exclusivamente à fabricação de malhas. Assim, o Contrato Social alterou a estrutura da sociedade por cotas de responsabilidade Limitada para Sociedade Anônima (S.A), surgindo então a Empresa Dedal & Agulha Indústria do Vestuário.

Em 1975, a Empresa Dedal & Agulha passou a produzir em seu novo parque fabril, então com área construída de 5.000 m<sup>2</sup>, elevando sua capacidade de produção de algodão para 25 toneladas/mês. Nos anos seguintes, a empresa verticalizou sua produção e abriu novas unidades de confecção em cidades vizinhas à matriz. Desta forma foram espalhadas pela região nove unidades fabris. Atualmente a empresa possui cinco unidades, incluindo a matriz.

A empresa trabalhava com uma única marca, sendo que em 1986 lança uma marca destinada exclusivamente ao público feminino adulto. Em 1991 lança a “marca F” para o público feminino infantil; 1993 a “marca M” para o público masculino infantil. Os produtos destas duas marcas infantis são aqui analisados. No ano de 1995 lança uma marca destinada ao público masculino adulto, adquire uma indústria têxtil na região onde está instalada; e constitui a Empresa Dedal & Agulha Argentina S.A. Em 1998 implanta uma nova unidade, também no segmento do vestuário, no nordeste do Brasil.

No ano de 2000 constitui a Empresa Dedal & Agulha Franchising Ltda para operacionalizar o projeto de franquia da rede de lojas da “marca F” e “marca M”. Adquire empresas de calçados no estado do Rio Grande do Sul, ingressando no setor de calçados infantis, e então em 2001 constitui a Empresa Dedal & Agulha Calçados Ltda. Nesse mesmo ano lança uma marca direcionada para o público jovem tanto masculino como feminino, diversifica seu portfólio de produtos com a implantação da Unidade de Negócios Meias, obtém a certificação ISO 14001.

A Empresa Dedal & Agulha, organização aqui pesquisada, controla as demais empresas, Empresa Dedal & Agulha Nordeste (Têxtil), Empresa Dedal & Agulha Calçados e Empresa Dedal & Agulha Franchising, e tem negócios em mais de 20 países. Atualmente, de acordo com o seu Perfil Institucional, os parques fabris da matriz em Santa Catarina e unidades de confecção das cidades vizinhas ocupam uma área de 278.813 m<sup>2</sup>, sendo 88.046m<sup>2</sup> de área construída, operada por mais de 3.000 colaboradores, possuindo capacidade instalada para produzir 25 milhões de peças de roupas por ano, destinadas ao mercado nacional e internacional. A Empresa Dedal & Agulha é considerada uma das mais modernas e competitivas indústrias de confecções e a terceira maior fabricante de roupas do país. Hoje, a empresa possui 08 marcas ao todo, sendo 03 marcas para o público infantil, 01 marca para o público adulto feminino, 01 marca para o público adulto masculino, 01 marca para o público jovem masculino e feminino, 01 marca para o público *teenager* masculino, e 01 marca para o público *teenager* masculino e feminino. A empresa é líder do segmento de confecção infantil do país.

A Empresa Dedal & Agulha concentra a produção das marcas para o segmento adulto, jovem e *teenager* no nordeste do país, e as marcas infantis em Santa Catarina. Os calçados são produzidos no estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa foi desenvolvida na matriz da empresa em Santa Catarina, na qual são criados e produzidos os produtos moda vestuário infantil que são investigados neste estudo.

“Encantar clientes e consumidores no segmento do vestuário”<sup>7</sup> é a missão da Empresa Dedal & Agulha; e ela tem como visão “Vestir o corpo e a alma das pessoas”. Acionistas, Colaboradores, Prontidão às Mudanças e Atualização Tecnológica, Relação com Fornecedores/Prestadores de Serviços, Comunidade, Meio Ambiente, Clientes e Consumidores, Comunicação com o Consumidor são os valores organizacionais apresentados em seu Código de Ética que sucedeu o documento denominado Princípios Empresa Dedal & Agulha. Esses princípios são: Transparência e foco em resultados, Gestão participativa e comprometimento, Prontidão às mudanças, Satisfação do cliente, Atualização tecnológica e competitiva, Cooperação com fornecedores, Desenvolvimento da comunidade e Respeito ao meio ambiente.

Ao longo da história a empresa recebeu diversos prêmios, homenagens e destaques. Os mais relevantes são: prêmios Mérito Lojista<sup>8</sup> na categoria Moda (Confecção Infantil), na categoria Moda (Confecção Feminina) e na Categoria Comunicação (Campanha Publicitária). O prêmio Abit<sup>9</sup> Fashion nas categorias “Empresa do Ano” e “Confecção”; e Prêmio de Excelência em Serviços ao Cliente, como melhor SAC do Brasil no segmento moda.

Após a contextualização da organização investigada, é caracterizado o produto moda vestuário infantil da empresa que foi, além da cultura organizacional, analisado neste estudo. Esta caracterização é feita com base na literatura apresentada e nos dados coletados por meio das entrevistas, observação livre não-participante e análise de documentos.

#### **4.1.1 O produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha**

O produto vestuário infantil, objeto deste estudo, abrange artigos cujos desenhos, cores, formas, estruturas e detalhes são ditados pela tendência da moda, caracterizando-se assim, segundo Goulart e Jenoveva (1997), como um produto moda. O conteúdo do discurso de um dos entrevistados ilustra essa realidade.

---

<sup>7</sup> O termo clientes diz respeito aos lojistas, enquanto o termo consumidores refere-se ao consumidor final.

<sup>8</sup> O Prêmio Mérito Lojista surgiu em 1980 com o propósito de reconhecer os fornecedores de produtos e serviços que melhor atendem as expectativas do comércio lojista. O indicado tem um conjunto de ações analisadas, em que a qualidade, a venda, o serviço, o atendimento, a assistência técnica, a promoção, a propaganda e o preço são quesitos fundamentais para se tornar um forte candidato ao Prêmio Mérito Lojista do ano.

<sup>9</sup> ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção.

O desenvolvimento de uma coleção começa com a pesquisa das tendências a nível mundial (Entrevistado 25/ Criatividade).

Os produtos aqui investigados são fabricados em pequenos lotes, os preços dos produtos são altos, a distribuição é seletiva, características essas, que conforme os estudiosos da moda (RECH, 2001; TREPTOW, 2003 e outros) definem um produto moda. Nesta pesquisa, esses produtos foram identificados como produtos da “marca F” (produto moda vestuário infantil feminino) e “marca M” (produto moda vestuário infantil masculino).

A “marca F” e a “marca M” é muito mais segmentado, nós fazemos um trabalho de depuração para que elas estejam apenas nas melhores butiques de roupa infantil, nas menores lojas que respeitem uma quantidade geográfica de pessoas, um índice de potencial de consumo realmente elevado. A outra marca infantil não, a outra marca infantil é uma marca que nós temos o objetivo de realmente ter 10.000, 12.000 pontos de vendas, diferente da “marca F” e da “marca M” que nosso objetivo é trabalhar com 3.000 pontos de venda (Entrevistado 13/Cultura).

Conforme documentos analisados na organização e as entrevistas realizadas, a idéia da criação da “marca F” nasceu de um contrato de licenciamento que a Empresa Dedal & Agulha tinha com uma marca infantil de outra empresa. Devido ao sucesso conquistado pelos produtos dessa marca, a empresa decidiu pelo desenvolvimento de uma marca própria, e então nasceu a “marca F”. Ao desenvolver a “marca F” definiu-se que não seria apenas uma marca, mas a construção de um personagem, ‘uma personagem com alma’, com uma história, um ambiente familiar, um perfil psicológico. A “marca F” então é lançada em abril de 1991. Dois anos após o lançamento da “marca F”, nasce a “marca M” direcionada para o público infantil masculino e também caracterizada por um personagem.

Os produtos dessas marcas são direcionados para crianças de 03 meses a 12 anos, sendo criados e produzidos no estado de Santa Catarina, e distribuídos em lojas nos estados do RS, SC, PR, SP, RJ, MG e ES. São lançadas seis (6) coleções por ano desses produtos, sendo três (3) coleções no primeiro semestre e três (3) no segundo semestre. A célula responsável pela criação dessas coleções possui uma (1) *stylist*, três (3) estilistas, quatro (4) desenhistas e duas (2) modelistas. Nessa célula há ainda dois (2) coordenadores de marca responsáveis pelas informações de mercado, ou seja, as informações sobre a concorrência, clientes e consumidores. A *stylist* é responsável por trazer as informações sobre tendências de moda e coordenar a criação, sendo que essa função só existe na célula de criação dos

produtos aqui analisados. São realizadas duas viagens ao ano para o exterior a fim de pesquisar as tendências de moda; a *stylist* participa das duas viagens e as estilistas revezam-se entre si. Rech (2002) explica que a função do *designer* de moda ou estilista é o desenvolvimento de produtos com conceitos e tendências de moda, o que é confirmado por um dos entrevistados, conforme conteúdos em sequência:

A estilista tem a informação de tendência de moda [...] (Entrevistado 25/Criatividade).

A criação desses produtos inicia-se com uma pesquisa de tendências de moda, onde são realizadas pesquisa em birô (*Promostyl*), em revistas nacionais e internacionais, *internet*, viagens internacionais, e outros. O birô utilizado na empresa pesquisada está entre os birôs mais conhecidos mundialmente. Assim, é criado um tema ou história para o personagem, sendo que essa história fundamenta a criação de todas as coleções do semestre. Treptow (2003) explica que essa história é o argumento, a inspiração de uma coleção. Conforme a autora, uma marca de moda é mais ou menos como uma Escola de Samba, ou seja, a cada coleção traz um novo samba enredo, uma nova história a contar, mas mantém as características que são atributos da marca, ou seja, o estilo, a sua identidade. Assim, o que varia de uma estação para a outra é o tema de coleção, que numa Escola de Samba seria o samba enredo.

[...] existe pesquisa de tendência em birô, a partir dessa pesquisa, a gente tem pesquisa de mercado para ver qual é a nossa realidade, a gente traz o que é de tendência, temas para o universo dessa criança, desse menino da “marca M”, a gente cria uma historinha. [...], a gente adapta, transforma para o universo da criança. [...]. A gente às vezes faz até viagem e traz referências, a gente vai mais afundo. [...], não dá para ti pegar na *internet* e em livro, tu tens que ir lá e ver como é que é, e aí a gente transfere todas essas informações, formas, cores. [...] (Entrevistado 19/Criatividade).

Por exemplo, nas três (3) coleções do segundo semestre de 2005, ou seja, Coleção Verão 2005, a história que fundamenta as coleções desses produtos é sobre uma viagem de férias dos personagens da “marca F” e da “marca M” para Florianópolis. O tema central para a criação das três coleções do semestre foi Magia Tropical, sendo que cada uma das coleções do semestre é uma interpretação do tema central.

A tendência internacional, segundo os entrevistados, foi adaptada para o universo do personagem por meio dessa viagem. Nos produtos da “marca F” destacam-se, nessas coleções, elementos como a renda, as fitas de cetim, o tule, formas artesanais, o rústico. Na

“marca M”, os sinais de trânsito, os grafites, inscrições rupestres, animais marinhos, mosaicos, o *surf*. Segundo um dos entrevistados, o que influencia a criação do produto pode ser resumido da seguinte forma:

A gente traduz o que acontece lá fora para o mercado nacional, quer dizer, a gente mistura tendência. A gente não só trabalha o que é bom lá fora, o que vai acontecer lá fora, mas a gente estuda um pouco da regionalidade ou uma coisa mais nacional, para ser comercial no nosso mercado (Entrevistado 25/Criatividade).

Para Treptow (2003) uma coleção não deve se limitar a reproduzir as tendências pesquisadas no exterior, ou seja, ela deve ir além apresentando uma ‘cara’ própria. Assim, o *designer* deve pesquisar o tema escolhido, buscando elementos de inspiração.

Após a contextualização da empresa e a caracterização do produto pesquisado, são apresentados, a seguir, os dados coletados conforme os objetivos definidos no estudo, a revisão de literatura e as categorias de análise pré-definidas. Assim, é caracterizada a cultura da Empresa Dedal & Agulha, avaliado o seu potencial para o desenvolvimento da criatividade e verificada a expressão da criatividade no produto estudado.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e interpretados os dados coletados na Empresa Dedal & Agulha. Primeiramente, é dissertado sobre a cultura organizacional e criatividade, e em seguida aborda-se a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da empresa.

### 5.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DEDAL & AGULHA E A CRIATIVIDADE

Conforme os procedimentos metodológicos definidos para este estudo, a cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha foi analisada por meio da análise de quatro subdimensões que foram: **formação de identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa**. Essas subdimensões, de acordo com Volberda (1998), tendem a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade cultural da organização, fazendo com que a cultura varie em um *continuum* de conservadora a inovadora. Em uma cultura conservadora, as crenças e valores existentes na organização restringem fortemente seu potencial de flexibilidade, já no caso de uma cultura inovadora, as crenças e valores mantidos pela organização e por seus membros contribuem para o crescimento de seu potencial de flexibilidade, aqui analisado como potencial de criatividade. Um ponto que merece destaque é que a simples medição do potencial de flexibilidade, segundo o autor, não é suficiente para que se possa concluir que a organização pesquisada é ou não inovadora. Para isso, o autor salienta que seria necessária a análise das capacidades gerenciais e das forças de competição do ambiente, as quais determinam o nível de turbulência, a dinâmica e complexidade das mudanças ambientais. Assim, o que se busca avaliar com a análise dos potenciais são as características organizacionais que podem facilitar ou dificultar a flexibilidade da organização. No que diz respeito à cultura organizacional, as características que podem influenciar no potencial de flexibilidade referem-se às crenças e aos valores subjacentes que são reconhecidos e valorizados pelos membros da organização. Enfatiza-se, aqui, a afirmação de Carr (1997),



na qual o autor salienta que uma empresa só é verdadeiramente criativa quando sua criatividade se torna a maneira diária de fazer as coisas. Quando ela passa a ser um sistema criativo, ou seja, a ter criatividade em sua totalidade.

### 5.1.1 Formação de identidade

Volberda (1998) explica que a identidade organizacional representa o entendimento que os membros da organização compartilham entre si sobre o que a organização é e de como ela deve operar; sendo que ela é manifestada nos valores e nas práticas culturais. Os valores correspondem ao nível mais profundo da cultura e são moldados pela missão da organização e sua história (estórias, lendas, anedotas, eventos). As práticas culturais consistem em símbolos (palavras, gestos, quadros ou objetos), heróis e rituais. Primeiramente são apresentados a missão, história, valores, símbolos, heróis e rituais da Empresa Dedal & Agulha. Em seguida, analisou-se as variáveis **comunalidade**, **extensão** e **heterogeneidade** que formam essa subdimensão e caracterizam o seu potencial de flexibilidade ou potencial de criatividade.

A missão organizacional, um dos fatores que molda os valores organizacionais, corresponde a um conjunto de idéias as quais os membros compreendem e se identificam com as mesmas. Esse conjunto de idéias reflete a relação que a organização possui com seu ambiente (VOLBERDA, 1998). A missão da organização pesquisada é “Encantar clientes e consumidores no segmento do vestuário”, e a sua visão é “Vestir o corpo e a alma das pessoas”. Além da missão que envolve a empresa como um todo, as diversas áreas da Empresa Dedal & Agulha possuem uma missão específica, bem como valores para cada setor que compõem essas áreas. Ambos são explicitados para todos os funcionários e expostos em murais. Na Área Industrial, por exemplo, a sua missão é “Fornecer produtos acabados aos clientes dentro das expectativas de flexibilidade, velocidade de entrega, qualidade e custos, utilizando com inteligência os recursos disponíveis”. Na Área de Recursos Humanos, a missão é “Ser o parceiro mobilizador das pessoas para cultivar uma Organização vencedora”.

Entre os funcionários entrevistados foi possível constatar que todos conhecem a missão e a visão da organização, e os mesmos enfatizavam constantemente a importância de ambas como um norteador para suas ações. Os relatos que se sucedem procuram ilustrar a dimensão concebida à missão e à visão.

[...] o meu comportamento tem que seguir exatamente a visão e a missão da empresa. Eu tenho que me comportar de acordo com esses parâmetros que são definidos por elas [...]. É um padrão, é um referencial que a empresa dá para os seus colaboradores, para que sigam, e que a gente use, pratique, busque trabalhar realmente dessa forma (Entrevistado 15/Cultura).

[...] eu pelo menos faço todo possível e busco a cada dia ficar dentro do foco da missão da empresa, eu faço isso diariamente (Entrevistado 02/Cultura).

De acordo com os sujeitos entrevistados, praticar a missão e a visão organizacional diariamente é algo que já faz parte da cultura da empresa. Segundo o entrevistado 09 ‘já entra numa coisa de piloto automático’.

Aqui a gente tem uma cultura de sempre relembrar muito quais são tanto a missão como a visão da corporação, e principalmente as pessoas que estão na parte estratégica da empresa são sempre demandadas a nunca esquecerem [...] (Entrevistado 09/Cultura).

Para mim não é muito difícil com trinta anos de empresa, já está na raiz, está no sangue, essa cultura, essa visão da empresa (Entrevistado 07/Cultura).

Além de ter a missão e a visão da empresa como referenciais para o agir dentro da organização, os entrevistados destacaram também a importância dos clientes e consumidores para o negócio da empresa. Sendo que estes são o foco da visão e da missão organizacional.

Isso no dia-a-dia nosso a gente trabalha diretamente com isso, não dá para deixar de lado. Então a gente está sempre preocupada em fazer, atender e encantar. É muito forte tanto que no meu trabalho eu sempre tenho que ter aquela visão de estar preocupada com o cliente, de fazer o melhor [...] (Entrevistado 12/Cultura).

Eu procuro fazer o máximo né, fazer as coisas com boa qualidade para que os clientes e até eu mesma chegue na loja e compre um bom produto, de boa qualidade (Entrevistado 17/Cultura).

Para Martins e Terblanche (2003), a origem da criatividade e inovação está no compartilhamento de uma visão e missão cujo foco é o futuro. Além disso, segundo os autores, a visão e missão de uma organização criativa e inovadora também são orientadas para o cliente e para o mercado, focalizando a solução dos problemas dos clientes. Alencar (1996), Carr (1997), Duailibi e Simonsen (1990), Rodrigues e Silva (1998) e outros

ênfatizam que o foco no cliente é um fator que favorece a busca da criatividade na empresa.

Os conteúdos apresentados a seguir foram expostos pelos sujeitos envolvidos diretamente na criação do produto moda vestuário infantil e visam evidenciar a influência da missão da empresa na criação desse produto.

Então eu procuro sempre colocar alguma coisa que fique mais engraçadinha, que desperte alguma coisa a mais do que simplesmente só ter a roupa para vestir, porque o primeiro objetivo é vestir mas tem que encantar, tem que ter alguma coisa a mais (Entrevistado 20/Criatividade).

[...] é passar de uma história de cobrir o corpo e sim de encantar; e para encantar você tem que ser diferente, tem que ser criativo, tem que entender os anseios do consumidor, tem que falar diretamente com ele, é isso que eu acho que a gente consegue (Entrevistado 26/Criatividade).

A história da organização, conforme Volberda (1998), também molda os valores organizacionais e pode ser identificada por meio das histórias, lendas, anedotas, eventos. Para a maioria dos entrevistados observou-se que houve alguns eventos ocorridos ao longo da história da organização que foram marcantes. Dentre esses eventos se destacam a comemoração dos 40 anos da empresa, onde se iniciou um projeto de voluntariado desenvolvido pelos colaboradores; algumas crises passadas pela organização; a diversificação de produtos e lançamento de novas marcas, em destaque os produtos analisados nesta pesquisa; e a implantação do programa ‘Inova Empresa Dedal & Agulha’ em 1993.

O aniversário de 40 anos da empresa em 2004 foi o evento mais citado entre a maioria dos entrevistados. Segundo eles, foi um evento marcante, principalmente, pelo fato que se iniciou um projeto de voluntariado desenvolvido pelos colaboradores da organização.

[...] o dia do voluntariado em 2004, uma ação que conseguiu congrega uma série de fatores que caracterizam muito a Empresa Dedal & Agulha. A gente aproveitou a comemoração dos 40 anos da empresa e convidou os colaboradores, os fornecedores, as pessoas enfim que estão ligadas com a atividade fim da empresa para que fizessem um trabalho de voluntariado, ou seja, doassem dentro das suas atribuições o seu dia a fim de beneficiar a comunidade como um todo, a comunidade mais carente [...]. A empresa entrou com os recursos fabris [...] e os colaboradores doaram o seu tempo [...]. A imagem da empresa como um todo cresceu diante da opinião pública, mais uma vez o nosso colaborador como parte integrante da comunidade se sentiu valorizado por fazer parte desse

movimento. Nos anos recentes talvez esse seja um dos pontos mais relevantes (Entrevistado 09/Cultura).

Um fato muito marcante para os funcionários da empresa e isso envolveu bastante a comunidade, foi a comemoração dos 40 anos da empresa no ano passado, onde apoiado num trabalho de voluntariado a empresa promoveu uma ação junto aos funcionários com o objetivo de doação de roupas. Isso fez com que a vibração dessa empresa naquele período fosse uma coisa sensacional. As pessoas realmente ficaram envolvidas a ponto de superar os objetivos propostos e foi muito bom [...], tudo isso foi coroado com um *show* [...], a gente vê resultados até hoje, por conta disso grupos de voluntariado foram formados aqui dentro da empresa [...] (Entrevistado 13/Cultura).

As comemorações realizadas pelas organizações são consideradas rituais pelos estudiosos da cultura organizacional (BEYER;TRICE, 1984; FLEURY 1988 e FREITAS, 1991). Os rituais, de acordo com Freitas (1991), fornecem um senso de segurança e identidade comum. A autora afirma que eles tornam a cultura organizacional mais tangível e coesa. Aqui, ainda, é importante destacar, conforme o discurso dos entrevistados, que a ‘responsabilidade social’ é um valor fortemente compartilhado entre muitos deles, sendo que o desenvolvimento da comunidade é um valor esposado formalmente pela empresa.

Em segundo lugar, no que tange a eventos da história que foram marcantes, foram citados os períodos de crise da empresa. Segundo a maioria dos entrevistados, eles foram vividos da seguinte forma:

Nós tivemos durante toda a história da empresa três anos em que ela deu prejuízo, foram momentos difíceis, foi em 81, 91, 2002. Mas eles serviram para gente de repente parar e rever o que a gente estava fazendo, porque às vezes quando você acha que tudo vai bem, você entra numa zona de conforto e acomoda, aí sempre que dá uma virada dessas, serve para você acordar e dar um salto (Entrevistado 07/Cultura).

Uma coisa que eu acho que não foi boa como ação, que trouxe um aprendizado muito grande para empresa foi um determinado momento de crise, que algumas ações precisavam ser feitas para redução de custos. A empresa com muita seriedade, responsabilidade que a caracteriza, mas ela tomou uma decisão de demitir com o foco no financeiro, na redução de custos. [...] e depois ao longo do tempo viu que isso teve consequências importantes naquilo que era o seu maior bem, que era justamente a qualidade (Entrevistado 16/Cultura).

Quando fazia uns 04 anos que eu estava aqui na Empresa Dedal & Agulha, houve uma crise mas não foi mandado ninguém embora, eles procuraram manter o pessoal, foi feito banco de horas e dadas férias antecipadas para as pessoas (Entrevistado 05/Cultura).

Os produtos aqui estudados foram lançados quando a empresa passava por um momento de crise. O relato disposto a seguir procura evidenciar a influência desse momento e sua relação com o produto moda vestuário infantil.

Analizando o histórico da Empresa Dedal & Agulha, um dos grandes momentos de muita felicidade, de decisões da empresa, foi o momento que ela buscou nichos de mercado, desenvolvendo marcas para cada um desses segmentos. Foi daí por exemplo que nasceu uma “marca F”, nasceu uma “marca M” e das diversas marcas que a empresa tem hoje, ‘F & M são o maior sucesso, são as marcas *Top* do mercado de roupa infantil’, ‘é a grife do setor infantil’, e está sendo lançada hoje mundialmente e se expandindo para o mundo. Mas foi lá atrás que foi decidido, num momento de crise, de dificuldade, a empresa tinha tido prejuízo no ano e a partir daí ela decidiu realmente buscar os nichos com cada uma das suas marcas. Foi uma decisão estrategicamente bastante interessante e de lá para cá a empresa vem crescendo bastante. Em 91 teve prejuízo e foram lançadas as grandes marcas (Entrevistado 15/Cultura).

Com base na fala dos entrevistados é possível verificar que predomina uma perspectiva de que as crises são momentos de aprendizado e superação. Fleury (1988) e Schein (1984) destacam a importância dos incidentes críticos da história da organização. Para Schein (1984), a cultura organizacional é o conjunto de premissas básicas que foram estabelecidas e descobertas no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que por funcionarem suficientemente bem foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas. Martins e Terblanche (2003) salientam que os erros podem ser ignorados, encobertos, usados para castigar alguém ou percebidos como uma oportunidade de aprendizagem. Kneller (1978) enfatiza que uma das principais condições para o desenvolvimento da criatividade é saber aprender com o erro.

A diversificação de produtos com o lançamento de novas marcas também foi um dos eventos que, conforme os entrevistados, marcou a história da empresa. Os conteúdos dispostos na sequência visam retratar esse momento.

Em determinado momento a Empresa Dedal & Agulha mudou um pouco seu rumo para elevar um pouco a marca, para atingir um outro público, aí nesse momento aconteceu que ela começou a diversificar muito os seus produtos. [...]. Isso tudo eu vivi e me marcou, a gente ficava até em dúvida, será que esse novo passo vai dar certo, será que a gente não vai acabar voltando para uma linha mais popular (Entrevistado 06/Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha tem vários momentos felizes, dá para destacar alguns, como por exemplo o lançamento de algumas marcas, no momento que a empresa resolveu escolher nichos de mercado para atuar, pois no começo era só uma marca, desde de bebê até adulto era a mesma marca. Então no momento que a Empresa Dedal & Agulha começou a explorar nichos de mercado e a usar marcas como a “marca F” por exemplo que hoje realmente é um sucesso, as crianças querem isso, tem um clube que tem 160 mil sócias. Isso é algo fantástico para empresa, ela participou do Fashion Rio, primeira vez que uma grife infantil participa [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Aqui é importante enfatizar que com a diversificação dos produtos da empresa nasceram os produtos moda vestuário infantil investigados nesta pesquisa. Esses são considerados, segundo os entrevistados, o ‘xodozinho da empresa’, ‘o coração da empresa’. Alguns entrevistados que participam diretamente da sua criação destacaram a influência da cultura da empresa nos personagens que caracterizam esses produtos. Segundo eles, os personagens são ‘politicamente corretos’, ‘ecologicamente corretos’, ‘possuem uma alma’. Foram destacadas, ainda, as seguintes características desses produtos: ‘produto de qualidade’, ‘produto durável’, ‘é novidade’, ‘produto diferenciado’, ‘atende a necessidade do cliente’, ‘encanta o cliente’.

A implantação de um programa chamado ‘Inova Empresa Dedal & Agulha’ em 1993 se destacou, nas entrevistas, como um marco na história da empresa, como um ‘divisor de águas na história da empresa’. Esse programa, conforme informações obtidas junto à organização, foi implantado após algumas mudanças ocorridas na empresa durante os anos de 1991 e 1992. Essas mudanças foram: profundo trabalho de *down-sinzing*, aumento da produção, investimentos em modernização do parque fabril. O programa foi desenvolvido por uma consultoria, e representava um ‘guarda-chuva’ para a implantação de ações que visavam motivar e alcançar o comprometimento dos funcionários. As principais ações foram: qualificação das lideranças e equipes, implantação do Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados/Lucro da Empresa (PPCRLE), e implantação dos CCQs. Todas as lideranças foram treinadas dentro da Teoria das Restrições<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> A Teoria das Restrições foi desenvolvida por Goldratt. Segundo o autor, existem diversos tipos de restrições que impossibilitam a organização alcançar sua meta. Estas podem ser físicas, como uma máquina com baixa capacidade produtiva, despreparo ou baixo número de empregados, ou então restrições não físicas, como as restrições de política da empresa, comportamentais, culturais ou de mercado. Entretanto, o autor salienta que as restrições físicas podem ser consideradas, na maioria das vezes, como reflexos das restrições comportamentais ou de procedimentos da organização (GOLDRATT, 2002).

Faz-se importante destacar o comentário de um funcionário, o qual enfatizou que antes da implantação desse programa os funcionários eram revistados antes de sair da empresa, e para ir ao banheiro precisavam pedir a chave a um monitor. Os relatos que seguem ilustram o que foi esse programa e a conseqüente repercussão dentro da organização.

Teve uma fase importante que merece ser citada, foi uma ‘revolução cultural’ que nós fizemos no ano de 1993. Então até 1993, a Empresa Dedal & Agulha tinha uma espécie de administração mais sisuda, com menos liberdade e a partir de 1993 nós passamos a ter uma ‘liberdade com responsabilidade’. Então isso foi um marco que mudou muito o comportamento das pessoas. Era uma ação que se chamava ‘Inova Empresa Dedal & Agulha’, foi uma quebra de paradigmas que nós tínhamos dentro da empresa. Imagina que até 1993 se tivesse alguém por exemplo ouvindo um rádio dentro da empresa seria tachado de alguma coisa totalmente proibida. A partir daí foi liberado isso, foi mostrado que isso podia ter sem afetar a produção; imagina fazer ginástica laboral ou coisa parecida, isso era coisa impensada até aquele momento. Foi exatamente dia 30 de Julho de 1993 [...], onde se começou a quebrar alguns paradigmas que nós realmente tínhamos como dogma, ah! isso não pode fazer, isso é errado. A partir de um trabalho mais ou menos programado, a gente mudou muito a filosofia de como a empresa trabalhava antes e depois desta data. A partir daí muitos muros caíram. [...]. Essa ‘revolução cultural’ é que trouxe essa abertura, as pessoas hoje podem montar um presépio dentro do setor para comemorar o Natal, elas podem fazer uma festa do dia da costureira, elas podem trazer um bolo para comemorar o aniversário de quem quiser, hoje isso é muito natural (Entrevistado 02/Cultura).

Nós tivemos uma vez um programa Inova Empresa Dedal & Agulha, a gente teve uma mudança grande em relação a comportamentos, mudanças administrativas. Tem coisas que a gente fez lá e vai aplicando. [...]. Mexeu com toda a estrutura, a empresa toda se envolveu. A gente teve um dia bem especial que todo mundo teve liberdade para organizar o seu setor, aquele dia foi muito bom, a gente tirou muita coisa boa por muito tempo (Entrevistado 12/Cultura).

Abrangeu todas as áreas, foi um movimento grande, tinha que abolir papel, tinha que abolir um monte de coisa, foi lançado vários programas, programa de limpeza e organização, de corte de custo, papelada. Teve a fase também de se tirar as barreiras entre os setores, foram abolidas as paredes, teve todo esse movimento[...]. É um dos eventos que também mudou a história. [...] (Entrevistado 18/Cultura).

Com isso, pode-se inferir, conforme os conteúdos expressos pela maioria dos entrevistados, que a inovação tem um papel fundamental na empresa e que é reconhecido por exemplo por meio da implantação desse programa. Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p.199) enfatizam a seguinte afirmação: “Dizem que as empresas bem-sucedidas (ou

'excelentes') são 'dominadas' por valores-chave, tais como atendimento, qualidade e **inovação** [sem grifo no original], os quais, por sua vez, provêm vantagem competitiva". O valor 'empresa inovadora' é fortemente compartilhado por grande parte dos entrevistados. Sendo que, ainda, a Inovação representa uma das competências utilizadas na avaliação de competências desenvolvida pela organização. A inovação, como palavra, foi um termo de linguagem que constantemente apareceu no discurso dos entrevistados.

Ainda, dissertando sobre a história da organização, verificou-se que a empresa possui dentro das suas dependências um Centro de Memórias onde a sua história é revelada por meio de objetos, quadros, documentos, fotos, filmes e outros. Segundo Schein (1984), os artefatos visíveis têm um papel importante na disseminação e manutenção da cultura.

A missão e os principais eventos da história da organização definem o nível mais profundo da cultura que são os valores organizacionais (VOLBERDA, 1998). Na empresa pesquisada, os valores estão declarados de forma clara em seu Código de Ética. Sendo eles: Acionistas (orientação para resultados), Colaboradores (as pessoas fazem a diferença), Prontidão às Mudanças e Atualização Tecnológica (atenção às sinalizações dos ambientes internos e externos), Relação com Fornecedores/Prestadores de Serviços (harmonia e transparência visando a garantia de qualidade e confiabilidade), Comunidade (estimular o desenvolvimento sociocultural), Meio Ambiente (minimizar os impactos ambientais), Clientes e Consumidores (satisfazer e superar suas expectativas), Comunicação com o Consumidor (clareza e transparência).

A Empresa Dedal & Agulha explicita também no seu Código de Ética, o que ela denomina de Princípios Empresa Dedal & Agulha, sendo eles: Transparência e foco em resultados, Gestão participativa e comprometimento (Liberdade com responsabilidade), Prontidão às mudanças, Satisfação do cliente, Atualização tecnológica e competitiva, Cooperação com fornecedores, Desenvolvimento da comunidade, Respeito ao meio ambiente. Esses princípios antecederam a formulação do Código de Ética da empresa.

Os valores fortemente compartilhados entre a maioria dos entrevistados foram: 'foco no cliente', 'empresa empreendedora', 'empresa inovadora', 'foco na qualidade', 'valoriza os seus colaboradores', 'tem responsabilidade social', 'empresa ética', 'empresa dinâmica', 'empresa sólida', 'a empresa é uma família', 'empresa humana', 'tem um produto diferenciado', 'tem um bom ambiente de trabalho', 'empresa que transmite confiança'. Muitos desses valores vão ao encontro com os valores explicitados no Código de Ética da empresa. Conforme alguns entrevistados, o Código de Ética nasceu de valores que já eram adotados mas não estavam formalizados.



[...] não tivemos nenhum impasse, nenhum impacto de constrangimento para implantar, pois já acontecia, ele só tomou forma, formalizou (Entrevistado 16/Cultura).

[...] o que existe de fato é quase que uma unidade em torno dos princípios, isso sim. Até porque os princípios e os valores da Empresa Dedal & Agulha não foram impostos, houve a participação de várias pessoas para construir isto. E depois de construído foi repassado. Por exemplo, quando foi passado os princípios foi feita reunião com todos os colaboradores da empresa e naquela época quem fez a reunião foi o nosso presidente com todos eles. Não foi alguma coisa que alguém empurrou lá para baixo [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Por meio das falas dos entrevistados foi possível constatar que tanto os dirigentes como os demais funcionários procuram adotar esses valores na sua prática diária. Os relatos que surgem imediatamente evidenciam a ênfase reportada aos valores esposados pela organização.

[...] para mim, sempre que eu estou tomando alguma decisão sobre algum determinado assunto, alguma decisão estratégica, mesmo de comportamento, me vem à mente sempre essa questão de valores, dos princípios, para ver se a gente está coerente com aquilo que a gente definiu como estratégia (Entrevistado 11/Cultura).

Para mim é simples adotar esses valores [...], é uma prática diária (Entrevistado 18/Cultura).

Os valores dos diversos setores estão também expostos em murais. Na Área Industrial, por exemplo, esses valores são: reconhecimento, abertura, iniciativa, interesse genuíno, responsabilidade, espírito de equipe, ética profissional, persistência, disciplina. As crenças da Área de Recursos Humanos, segundo um documento exposto no mural do departamento, são:

As pessoas podem ser desenvolvidas,  
As pessoas fazem a diferença no resultado da Organização,  
É imprescindível compreender as necessidades das pessoas,  
O alinhamento entre os interesses dos colaboradores e da Empresa gera maior produtividade,  
Os Líderes são responsáveis pela Gestão de Pessoas,  
O RH é agente facilitador no desenvolvimento das pessoas,  
A comunicação eficaz e transparente é vital para a Organização,  
A diversidade deve ser estimulada.

No discurso dos entrevistados e nas práticas de gestão verifica-se que a organização está alinhada com as perspectivas de Gestão de Pessoas tratadas na literatura

atual (BITENCOURT, 2004). É importante destacar que a maioria dos entrevistados enfatizou os valores ‘valoriza os seus colaboradores’ e ‘empresa humana’. Sendo que, Gestão de Pessoas é uma das competências<sup>11</sup> utilizadas na avaliação de competências aplicada pela empresa. As palavras ‘colaboradores’, ‘gestão participativa’, ‘comprometimento’ foram termos que se destacaram bastante na fala de muitos entrevistados. Com isso, constata-se que há uma tentativa de uniformizar e coletivizar a compreensão do papel das pessoas na empresa e que o discurso da maioria dos entrevistados é apropriado a essa prática. Os estudiosos da temática criatividade (ALENCAR, 1996; CARR, 1997; DUAILIBI; SIMONSEN, 1990; e outros) salientam que o foco nas pessoas facilita o desenvolvimento da criatividade na organização.

Martins e Terblanche (2003) destacam que valores como rigidez, controle, previsibilidade, e estabilidade dificultam a expressão da criatividade dentro da organização. Valores esses que não correspondem aos espousados pela organização investigada e compartilhados pela maioria dos entrevistados.

No nível das práticas culturais, Volberda (1998) menciona os símbolos, heróis e rituais que correspondem às expressões mais superficiais da cultura. Os símbolos (palavras, gestos, quadros ou objetos) puderam ser identificados em palavras que refletiam o pensamento existente dentro da organização. No discurso dos entrevistados destacaram-se termos como ‘colaboradores’, ‘gestão participativa’, ‘inovação’, ‘comprometimento’, ‘participação nos resultados’, ‘liberdade com responsabilidade’, ‘família Empresa Dedal & Agulha’, ‘qualidade’, ‘bom ambiente de trabalho’. Ao analisar os valores espousados pela empresa em seu Código de Ética, bem como os valores compartilhados pela maioria dos entrevistados é possível constatar que muitas destas palavras estão relacionadas com os mesmos. Destaca-se que a ‘liberdade com responsabilidade’ é um dos princípios tidos como política central da valorização do ser humano dentro da organização.

Os quadros expostos na organização possuem em geral referência à missão e valores das áreas. Os objetos usados para decoração são na sua maioria objetos pessoais e coloridos. Esta característica pode dar ao ambiente um aspecto mais familiar, humano e agradável, o que também reflete os valores disseminados formalmente pela organização e compartilhados pelos sujeitos da pesquisa.

---

<sup>11</sup> Competência corresponde a “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação” (RABAGLIO, 2001, p. 03).

Outro elemento necessário à compreensão da identidade organizacional são os heróis ou campeões. Eles são reconhecidos pelos funcionários e servem como modelo de comportamento.

Dois foram os personagens que mais se destacaram entre os entrevistados, “o fundador” e o “atual presidente”. Os relatos que se sucedem revelam a importância desses dois personagens para os sujeitos da pesquisa.

[...] a forma de pensar desses dois é muito semelhante, muito baseado em princípios éticos, em princípios de justiça, de igualdade e com foco sempre no resultado; mas não naquele resultado financeiro especificamente, no resultado global do negócio, imaginando assim a sustentabilidade no sentido da continuidade da empresa por muitos e muitos anos [...] (Entrevistado 08/Cultura)

O “fundador” da empresa é considerado uma pessoa bondosa, humana, simples, humilde, extremamente dedicada, ética, justa, segura, com foco no sucesso da empresa como um todo. Segundo um dos entrevistados ele tinha um estilo ‘mais paternalista’. Os relatos dispostos na sequência procuram evidenciar algumas dessas características.

Uma grande pessoa é o próprio “fundador”, apesar de que hoje ele não está mais na empresa, já está aposentado mas ele sem dúvida foi uma pessoa que fez a Empresa Dedal & Agulha [...]. A sua própria pessoa de bondade, pessoa que sempre esteve voltada para os interesses muito mais da empresa do que particulares. Foi uma pessoa, no tempo que esteve aqui dentro da empresa, de extrema dedicação que para mim marcou muito, porque é uma pessoa que nunca se preocupou com o ter dela e sim com o ter da empresa. Tudo que ele fez sempre foi se preocupando com a empresa, a sua dedicação extra, horas e horas às vezes de perda de sono; era a primeira pessoa a chegar na empresa, era a última a sair. Então, a sua extrema dedicação, a forma como ele via a empresa, eu acho que um pouco de exemplo disto ele deixou em algumas pessoas (Entrevistado 02/Cultura).

[...] nós temos unidades de costura fora, várias vezes as pessoas chegavam no 1º turno, às 05 horas da manhã, as costureiras para trabalhar, e encontravam na porta da fábrica o “fundador” esperando e cumprimentando uma a uma [...]. Eu não vi depois dele ninguém mais fazer isso [...]. Perguntava como estavam, queria ver o local de trabalho, se faltava alguma coisa e fazia isso costumeiramente [...], aí quando a gente chegava às 07:30 a mesa já estava cheia de bilhetes com recomendações de todos os lados. [...]. É um grande exemplo (Entrevistado 07/Cultura).

O nosso “fundador”, ele foi a pessoa que idealizou esse negócio todo, a característica principal dele era a humildade. Um senhor que a gente conversava e entendia dele o quanto ele era responsável por esse negócio

todo, mas o quanto ele era humilde para aceitar que as pessoas o orientassem sobre algumas coisas que ele não conhecia. Como por exemplo, ele conhecia muito bem o lado produtivo do negócio e discorria sobre isso de uma maneira extremamente fácil e enquanto que em termos de gestão, de administração, novos mercados, ele não conhecia tão a fundo como a área produtiva mas tinha humildade de buscar pessoas que pudessem orientar nesse sentido [...] (Entrevistado 11/Cultura).

Algumas dessas características são constatadas em uma fala do “fundador” citada por Campos (1994):

‘ [...]. O meu sonho é na verdade trabalhar, trabalhar bastante. Desde o amanhecer até após o anoitecer, não tenho grandes ambições, minha principal ambição é o trabalho, o trabalho intenso, eu nem saberia fazer outra coisa hoje [...]. Considero o trabalho como o primeiro e o mais importante passo, é necessário bastante humildade também ’.

A autora destaca ainda a disciplina, introspecção, simplicidade, calma e tranquilidade como características do “fundador”. Embora no ambiente físico da empresa, a imagem fotográfica do fundador não seja algo presente ou evidente, a existência de um Centro de Memórias e as histórias a ele relacionadas, servem para manter vivos os seus ideais. Schein (1984) e Volberda (1998) salientam que o papel do fundador é essencial na criação da cultura, pois ele traz para a organização um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos, os quais são referenciais para os empregados.

O “atual presidente” da empresa, irmão do “fundador”, é considerado pelos entrevistados como uma pessoa empreendedora, visionária, extremamente dedicada ao trabalho, que transmite bastante confiança, dinâmica, objetiva, prática, determinada, persistente, serena, otimista, arrojada, apaixonada. Os entrevistados destacaram que com a presença do “atual presidente”, a Empresa Dedal & Agulha teve ‘um pouco de mudança em termos de cultura’, pois o foco da organização que segundo eles era, até então, voltado para produção passou para foco no mercado, ‘visão mais de número, de resultado’. Aqui, é importante destacar, conforme dados coletados em documentos, que as mudanças ocorridas a partir do ano de 1991, bem como a implantação do programa ‘Inova Empresa Dedal & Agulha’ foram realizadas com a entrada do “atual presidente” na gestão da empresa. Sendo que na época, o mesmo ocupava o cargo de vice-presidente da empresa.

[...] o nosso diretor presidente, eu vejo ele como uma pessoa muito empreendedora, uma pessoa que não tem medo de arriscar, ele vai e arrisca, ele tem um objetivo, ele tem uma visão do todo que realmente dá inveja e faz com que as pessoas também acreditem no que ele realmente quer e traz para empresa. Então, o presidente hoje da Empresa Dedal & Agulha é uma pessoa em quem se espelhar, o modo empreendedor dele,

como ele toca a empresa, pensando no futuro, no progresso, sempre crescer, se atualizar. [...] A empresa só vai crescer se realmente ele acompanhar o que está no mercado. A gente até vê isto pelos investimentos que são feitos nas áreas, isso leva a empresa para cima (Entrevistado 01/Cultura).

Dentro da organização, a pessoa marcante aqui, que conduz, que leva esta empresa e trouxe esta empresa ao longo dos anos ao posicionamento que ela está, é o presidente; uma pessoa extremamente visionária, empreendedora, extremamente dedicada ao trabalho, e que transmite bastante confiança a todos os seus colaboradores, a todos os seus gestores e que dá dinâmica a esta organização (Entrevistado 03/Cultura).

Tem hoje a figura do “atual presidente”, não é por ser presidente, mas ele tem uma característica diferente. Ele tem uma visão de mercado extremamente forte, conseguiu colocar uma série de mudanças e uma dinâmica espantosa. É um referencial neste sentido, é uma pessoa extremamente atualizada, muito ágil, objetiva, prática, então a gente aprendeu muito com ele [...] (Entrevistado 07/Cultura).

As características do “atual presidente”, citadas pela grande parte dos entrevistados, estão associadas ao perfil de competências ideal apresentado na literatura. Nesse perfil destacam-se o empreendedorismo, foco em resultados, agilidade, determinação, entre outras características (RABAGLIO, 2001).

Os rituais que também constituem as práticas culturais podem ser observados na empresa pesquisada por meio de diversas celebrações, comemorações e confraternizações realizadas pela mesma. Conforme Volberda (1998), os rituais são atitudes coletivas que são socialmente essenciais dentro de uma cultura. Beyer e Trice (1984) explicam que os rituais de integração são utilizados para manter os indivíduos comprometidos com o sistema social ao qual pertencem, por meio do enaltecimento de sentimentos comuns e de espaços para integração.

A empresa possui uma Sede Recreativa na qual são realizadas diversas ações culturais, esportivas e sociais, tais como: Homenagem por Tempo de Serviço, Comemoração 1º de Maio, Festa da Criança, Excursões, Jantares Dançantes, Gincanas, Bingos, Festival da Canção, Fim de Semana Legal para os filhos dos funcionários, entre outros. Dentre os entrevistados os principais rituais relatados foram: Homenagem por Tempo de Serviço e 1º de Maio. É importante salientar que esses rituais reforçam o caráter da empresa como uma extensão da família dos funcionários. Conforme Fleury (1996), a imagem da grande família é constantemente utilizada pelas empresas a fim de reforçar o clima de camaradagem, confiança e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Destaca-se aqui que o valor ‘a empresa é uma família’ representa um

valor fortemente compartilhado entre a maioria dos sujeitos da pesquisa, e a expressão ‘família Empresa Dedal & Agulha’ esteve presente constantemente nos relatos dos entrevistados.

A Homenagem por Tempo de Serviço é dedicada aos colaboradores que completam 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos. Os funcionários que completam 10, 15 e 20 anos recebem como prêmio 1 salário nominal e um quadro onde constam diploma e medalha de Mérito Profissional. Os colaboradores que completam 25 anos, recebem como prêmio um relógio em ouro, bem como o quadro com o diploma e medalha de Mérito Profissional. Para os colaboradores que completam 30 e 35 anos a Empresa Dedal & Agulha presenteia-os com jóias e relógio e também o quadro com o diploma e medalha de Mérito Profissional. O evento acontece próximo ao aniversário da empresa no Salão de Festas da Recreativa e, além do Presidente, participam da homenagem os Diretores, Gerentes, Chefes e companheiros dos homenageados. No ano de 2005 foram homenageados 147 funcionários com 10 anos de empresa, 51 com 15 anos, 22 com 20 anos e 7 funcionários com 25 anos. Os conteúdos expostos em seguida procuram retratar a importância desse ritual para os entrevistados.

A mais importante é aquela onde nós fazemos uma premiação por tempo de serviço, a partir de 10 anos de 05 em 05 anos ela faz uma homenagem [...].Eu destaco como mais importante, e eu percebo isso, a emoção das pessoas porque vem a pessoa homenageada com o esposo ou esposa, namorado, namorada [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Uma que eu entendo que é marcante nesse processo todo é a própria homenagem por tempo de serviço [...], acaba sempre tendo um número de homenageados muito grande pois acontece uma vez por ano [...]. A empresa reconhece o valor, até porque se discutiu muito essa história de que bacana era você passar por um monte de empresa para você ganhar experiência, ganhar bagagem e essa forma da Empresa Dedal & Agulha homenagear vai justamente contra isso; e eu acho extremamente interessante, é a pessoa aprendendo [...]. Talvez seja a homenagem que tem uma carga emotiva maior (Entrevistado 09/Cultura).

Na comemoração de 1º de Maio é realizada uma festa com um bingo na Sede Recreativa da empresa, onde são oferecidos diversos prêmios. Os relatos apresentados na sequência visam destacar a importância desse ritual para os sujeitos da pesquisa.

Outro que talvez é muito importante é o Dia do Trabalhador, 1º de Maio, onde realmente a Empresa Dedal & Agulha consegue reunir a expressiva maioria com premiações muito grandes [...] (Entrevistado 07/Cultura).

[...] acho que a festa mais marcante para os colaboradores é o 1º de Maio, onde existe o bingo, quase todo mundo participa desta festa, onde sempre tem um churrasco, a gente brinca bastante (Entrevistado 06/Cultura).

Após a apresentação dos valores e das práticas culturais que constituem a subdimensão formação da identidade, disserta-se sobre as variáveis que caracterizam o potencial dessa subdimensão para flexibilidade (**comunalidade**, **extensão** e **homogeneidade**), no caso deste estudo o potencial de criatividade.

A **comunalidade** representa o quanto a identidade organizacional é comum entre os membros da organização, sendo que se pode encontrar um conjunto de valores e práticas culturais altamente compartilhados ou não. Quando altamente compartilhados têm-se uma identidade forte e não havendo consenso no que diz respeito a valores essenciais, tem-se uma identidade fraca.

Muitos são os valores altamente compartilhados que puderam ser observados a partir das entrevistas com os membros da organização, sendo que muitos vão ao encontro dos valores explicitados no Código de Ética da empresa. Os valores compartilhados que se destacaram foram ‘foco no cliente’, ‘empresa empreendedora’, ‘empresa inovadora’, ‘foco na qualidade’, ‘valoriza os seus colaboradores’, ‘tem responsabilidade social’, ‘empresa ética’, ‘empresa dinâmica’, ‘empresa sólida’, ‘a empresa é uma família’, ‘empresa humana’, ‘tem um produto diferenciado’, ‘tem um bom ambiente de trabalho’, ‘empresa que transmite confiança’. Os relatos expostos a seguir visam destacar esses valores.

Os colaboradores vêem a Empresa Dedal & Agulha como uma empresa que produz produtos de qualidade, eles vêem uma empresa associada à solidez financeira, vêem a Empresa Dedal & Agulha como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e vêem a empresa também fazendo o seu papel social (Entrevistado 03/Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha é como se fosse uma família, a gente trabalha nela, a gente pega o sustento para gente. Eu trabalho com todo amor aqui dentro. É uma família boa de se conviver aqui dentro. Eu gosto muito de trabalhar na Empresa Dedal & Agulha, estou a 20 anos aqui, não tenho reclamações (Entrevistado 04/Cultura).

A primeira imagem que me vem é de uma empresa moderna, inovadora, porque ‘os produtos da Empresa Dedal & Agulha sempre buscam apresentar esta característica, de sempre ser algo diferente do que existe no mercado’. Olhando o produto por trás disso a gente sente a imagem da inovação, da ‘flexibilidade’, da renovação constante (Entrevistado 07/Cultura).

Dentre os valores fortemente compartilhados pela maioria dos entrevistados, destaca-se o valor ‘empresa sólida’, quanto a ele é importante destacar que, conforme Duailibi e Simonsen (1990), empresas em processo de decadência econômica e financeira raramente conseguem ser empresas criativas, com isso esse valor pode estimular a criatividade dentro da organização pesquisada. Um outro valor que merece destaque é ‘a empresa é uma família’, pois o sentimento de pertencimento, segundo Alencar (1998), é um fator que favorece o desenvolvimento da criatividade. Destacam-se também valores como: ‘empresa ética’, ‘empresa que transmite confiança’, ‘valoriza os seus colaboradores’, ‘empresa humana’, pois para Rodrigues e Silva (1998), a confiança e valorização dos funcionários são fatores que incentivam a expressão da criatividade. Na mesma direção, Alencar (1996) e Srouf (1994) enfatizam que a confiança no ambiente do trabalho estimula a criatividade. Quanto ao valor ‘empresa dinâmica’, Bruno-Faria e Alencar (1996) salientam que o dinamismo representa um fator que facilita o desenvolvimento da criatividade. O valor ‘tem um produto diferenciado’ também é intensamente compartilhado por grande parte dos entrevistados. Treptow (2003, p 87) afirma que “A diferenciação é uma vantagem competitiva que pode e deve ser utilizada pelas confecções”. Para Porter (1993), a diferenciação consiste em proporcionar ao comprador um valor extraordinário no que diz respeito à qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. Conforme o autor, a diferenciação representa uma vantagem competitiva. Além do valor ‘tem um produto diferenciado’, enfatiza-se também o valor ‘foco na qualidade’ compartilhado por muitos dos entrevistados. Sendo que a palavra qualidade esteve presente na maioria dos conteúdos das entrevistas, e manter elevados padrões de qualidade dos produtos e serviços é um dos objetivos organizacionais explicitados em seus documentos. Alencar (1993) assinala que na busca da qualidade de produtos e serviços, a criatividade é estimulada. O conteúdo exposto abaixo busca retratar essa busca de diferenciação e qualidade em relação aos produtos aqui analisados.

A “marca F” e a “marca M” são marcas que as pessoas desejam comprar; e segundo eles têm uma expectativa muito grande de que a Empresa Dedal & Agulha sempre compareça com alguma novidade porque a empresa ao longo dos anos procurou oferecer isso, a diferenciação. O cliente quando recebe o representante da empresa e vê a coleção, senão tiver alguma coisa diferente, nova, pode ter certeza que ele se decepciona, porque a qualidade já é uma coisa básica, quem não tem qualidade não sobrevive. No passado nós fomos muitos distinguidos pela qualidade do produto, da malha, mas hoje com a tecnologia isso quase que está muito parecido. Hoje o que se espera é a diferenciação (Entrevistado 07/Cultura).



O conteúdo dos discursos da grande parte dos entrevistados revela uma **comunalidade** com um conjunto coerente de crenças, valores fortemente compartilhados e uma linguagem comum. Com isso, a organização apresenta uma identidade forte, o que, segundo Volberda (1998), usualmente é um indicador que limita o potencial de flexibilidade. Todavia, Freitas (1991 e 1996) salienta que uma cultura organizacional forte pode não só dificultar os processos de mudança, mas também possibilitar coesão, credibilidade, orgulho, satisfação, identificação e desejo de trabalho árduo. Esses fatores podem estimular o comprometimento individual, o qual representa um fator que, segundo Bruno-Faria e Alencar (1996), facilita a expressão da criatividade. Com base na literatura, essa característica pode representar um paradoxo nas organizações. Contudo, essa situação poderá também facilitar a expressão da criatividade instrumental, ou seja, da criatividade de interesse da empresa.

A **extensão** revela se a organização apresenta uma rica diversidade de valores e crenças, podendo classificar-se como ampla ou estreita. Os dois fatores essenciais para sua compreensão são a missão e os objetivos organizacionais. A missão da empresa investigada está focada na satisfação e superação das expectativas dos clientes e consumidores. Martins e Terblanche (2003) enfatizam que a missão de uma organização criativa é orientada para o cliente.

Os objetivos da organização, conforme documentos analisados, são: assegurar o nível de exatidão das informações; cumprir rigorosamente os prazos internos e externos; elevar a capacidade competitiva; eliminar os desperdícios; garantir a lucratividade; manter elevados padrões de qualidade dos produtos e serviços; e reduzir o ciclo de produção. Esses objetivos são apresentados como um “processo de aprimoramento contínuo”.

Freitas (1991) explica que a missão e os objetivos organizacionais são influenciados pelos valores e crenças. Os valores, conforme a autora, correspondem ao que é importante para a organização obter o sucesso. Quanto aos valores da Empresa Dedal & Agulha esses estão explícitos no Código de Ética e são na sua maioria fortemente compartilhados entre os funcionários. A empresa pesquisada apresenta também no seu Código de Ética, o que ela chama de Princípios Empresa Dedal & Agulha; sendo que esses princípios antecederam a formulação do Código de Ética da empresa.

As crenças representam as certezas tácitas sobre o que é correto e válido dentro da organização (SCHEIN 2001). A Empresa Dedal & Agulha possui, segundo os documentos analisados junto à mesma, as seguintes crenças:

Acreditamos que para realizar uma grande mudança é preciso crer e sonhar, para então transformá-la numa nova realidade.

A crença que a mudança é importante se revela em valores explicitados (Prontidão às mudanças) pela empresa e compartilhados entre os entrevistados. Martins e Terblanche (2003) afirmam que estimular a mudança é um valor que favorece a criatividade dentro da organização.

Acreditamos que são as pessoas os grandes agentes das mudanças e que elas sempre podem superar os seus limites.

Essa crença se revela em valores esposados pela organização (Colaboradores/Gestão Participativa) e compartilhados pela maioria dos entrevistados. Esses valores mostram o foco nas pessoas, bem como o incentivo à liberdade, e se manifestam nas políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Uma organização criativa, segundo Alencar (1996, p. 92), “se caracteriza por uma **cultura** [sem grifo no original] que reconhece o potencial ilimitado de seus recursos humanos.” Bruno-Faria e Alencar (1996) salientam que uma organização que se compromete com seus funcionários, bem como os encoraja a agir, facilita a expressão da criatividade. Carr (1997), Duailibi e Simonsen (1990), Martins e Terblanche (2003) enfatizam que a gestão participativa estimula o desenvolvimento da criatividade.

Acreditamos que o sucesso do negócio é diretamente proporcional ao grau de envolvimento e comprometimento das pessoas.

A crença de que o comprometimento individual é primordial para o sucesso organizacional se reflete na palavra ‘comprometimento’ identificada na maioria das falas dos entrevistados. Sendo que ele também corresponde a um dos princípios explicitados no Código de Ética da empresa. Bruno-Faria e Alencar (1996) afirmam que o comprometimento individual é um fator que estimula a criatividade. O comprometimento individual se destaca também nos relatos dos entrevistados sobre a criatividade no produto. Os relatos dispostos na sequência visam evidenciar esta constatação.

[...] desde a costureira, é todo mundo empenhado em fazer o melhor para o produto sair legal, para sair da forma que a gente procura, eu não vejo as pessoas trabalhando aqui para ganhar dinheiro. Ah! eu vou na Empresa Dedal & Agulha para ter meu emprego, para trabalhar, a gente vê a

preocupação delas para fazer algo a mais, se puder melhorar o que já está bom, elas fazem (Entrevistado 25/Criatividade).

[...]. Essa coisa de vestir a alma, então a gente tenta buscar atender isso. (Entrevistado 22/Criatividade).

A crença de que o cliente é primordial para o negócio da organização também é explicitada nos documentos da empresa. É importante lembrar que o cliente é o foco da missão e da visão organizacionais.

Acreditamos que o cliente não tem razão. Ele é a própria razão. Por isso, precisamos não só satisfazê-lo, mas encantá-lo.

A preocupação com o cliente se manifesta ainda nos valores esposados pela empresa e compartilhados pela maioria dos entrevistados. Martins e Terblanche (2003) destacam que a preocupação com o cliente é característica de uma empresa criativa.

Acreditamos que para distribuir é preciso antes gerar a riqueza. Por isso, precisamos obstinada e equilibradamente gerar lucro.

Quanto a essa crença esposada pela organização, foi possível constatar que no discurso da maioria dos entrevistados se destaca a expressão ‘participação nos resultados’. A garantia de lucratividade também é apresentada como um objetivo e um valor explícito no Código de Ética da empresa. Para os teóricos da criatividade, como Duailibi e Simonsen (1990), o exercício da criatividade possibilita o alcance do lucro, ou seja, do resultado para qual o empreendimento foi criado. Os autores salientam que a receita da criatividade parece funcionar a partir do momento em que o objetivo passa a ser realmente o lucro, sendo que essa aparente correlação entre criatividade e desempenho começou a despontar em 1967, como tendência, e firma-se nas décadas seguintes. Ao tratar dos valores e das crenças esposados formalmente pela organização, destaca-se, ainda, o valor Relação com Fornecedores. Carr (1997) enfatiza que é essencial incluí-los nos processos decisórios, pois eles são uma fonte de novas idéias.

Para Martins e Terblanche (2003), valores como rigidez, controle, previsibilidade, e estabilidade impedem o desenvolvimento da criatividade dentro da organização, sendo que esses valores não correspondem aos disseminados formalmente pela organização investigada e compartilhados pela maioria dos entrevistados. Com isso, fundamentando-se nos dados coletados nas entrevistas, há uma ampla **extensão** de crenças e valores que

sustentam a missão e os objetivos organizacionais. Essa característica é favorável à expressão da criatividade.

Por fim, a **homogeneidade** é a última variável a ser analisada referente ao potencial de flexibilidade da formação de identidade organizacional. Essa variável diz respeito à uniformidade dos diversos esquemas de interpretações dos funcionários que é identificada por meio da história, missão, símbolos, heróis, rituais e valores; podendo apresentar-se como homogênea ou heterogênea.

Na Empresa Dedal & Agulha foi possível identificar, analisando os dados das entrevistas bem como por meio da observação livre não-participante, que existem subculturas relacionadas às diferentes áreas da organização (Produto, Financeira, Industrial, Marketing e outros). Contudo, os valores essenciais e práticas culturais são fortemente compartilhados por todos, criando a integração que sobrepõe a cultura segmentada. Nesse caso, Volberda (1998) salienta a existência de uma identidade forte e heterogênea, possibilitando a existência de um potencial de flexibilidade controlado. Nesta direção, Cavedon e Fachin (2000) afirmam que a cultura organizacional é representada pela homogeneidade e a heterogeneidade organizacional. Martin e Frost (1996 *apud* CAVEDON; FACHIN, 2000) salientam que a cultura organizacional aparece algumas vezes como integrada, e em outras como diferenciada ou, ainda, fragmentada. A integração sugere que a organização como um todo possua uma cultura única. A diferenciação, por sua vez, enfatiza as diferenças existentes entre os diversos grupos que formam a organização. A fragmentação defende a idéia da existência de valores compartilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. Os autores sugerem que sejam utilizados diferentes enfoques para analisar a cultura organizacional.

Volberda (1998) enfatiza que organizações com uma quantidade alta de crenças essenciais, conjuntamente a uma heterogeneidade em outros níveis, são tidas como organizações com excelência, nas quais os seus membros desenvolvem potencial de flexibilidade sem destruir sua identidade (flexibilidade potencial controlada). Os conteúdos das entrevistas apresentados em seguida revelam a existência dessa heterogeneidade.

Quando se dá 'liberdade com responsabilidade', se dá a liberdade para as pessoas pensarem, emitirem sua opinião e não apagarem os seus princípios e de fato exporem. [...]. Nesse sentido não é característica exclusiva da Empresa Dedal & Agulha, mas em qualquer empresa existe aquele desencontro de idéias da Área Financeira com Produto, Marketing, Comercial e Industrial. De fato existem desencontros, o que é a coisa mais normal do mundo, o que se deve de fato fazer é balancear e pensar

exatamente naquele resultado que é o melhor para a empresa [...] (Entrevistado 08/Cultura).

Embora a Empresa Dedal & Agulha tenha uma filosofia, trabalho onde você tem liberdade de expressão, onde você tem direito a opinar sobre qualquer assunto em relação ao teu trabalho; mas diferencia sim por exemplo uma determinada área, uma gerência, ou uma diretoria conforme o estilo gerencial dela (Entrevistado 06/Cultura).

[...] pelo tamanho da empresa, pelos vários departamentos que têm existem sentimentos, decisões diferentes de um para outro, tenho certeza que existem, mas eu acho que sempre vai ter. Mas o que predomina é que todos nós sabemos da missão da Empresa Dedal & Agulha, todos nós chefes, gerentes, colaboradores em geral, a gente sabe qual o caminho que a Empresa Dedal & Agulha quer seguir. [...] é de interesse de todo mundo que a Empresa Dedal & Agulha dê certo, que ela venda bastante, que ela tenha lucro. [...] (Entrevistado 12/Cultura).

Destaca-se, aqui, uma consideração feita por um dos entrevistados: ‘Cada setor é tipo uma mini tribo’ (Entrevistado 20/Criatividade). Foi possível identificar, ainda, nos relatos apresentados, a existência do ‘grupo dos arrojados’ e dos ‘conservadores’.

Aqui existe o grupo dos mais arrojados e dos menos arrojados e é natural, e eu também vejo sempre como uma forma natural porque a Empresa Dedal & Agulha vinha numa velocidade de crescimento e depois se imprimiu outra velocidade de crescimento. Evidentemente em um contingente de pessoas tão grande, existem pessoas com características diferentes; então eu acho que o equilíbrio das duas frentes o grupo dos arrojados e dos conservadores é extremamente importante. Você precisa das duas coisas, você precisa ter agressividade, arrojo em uma determinada intensidade, agora prudência também é importante (Entrevistado 09/Cultura).

Tem perfis diferentes, por exemplo, na Área de Marketing e Desenvolvimento de Produto existe uma característica de uma postura mais arrojada, uma coisa mais solta, menos regrada; a gente vê até o tipo de barulho que tem na área; se tu entras na Área Financeira aquilo é um silêncio, há uma concentração, uma densidade na forma das pessoas se portarem, parece mais pesado, mais sério. Tu entras na Área de Produto e Marketing, o próprio físico, as mesas são cheias de colorido, cheias de bonequinhos, penduricalhos; tu entras aqui no RH é muita falação, muita conversa; tu entras na Área Comercial é um misto de tensão, mas também não tem muita conversa, tem muita ação, a gente vê que as pessoas estão constantemente funcionando. Eu acho que na Empresa Dedal & Agulha fica bem caracterizado a área (Entrevistado 16/Cultura).

[...] essas diferenças se constituem principalmente pelo perfil preponderante dos colaboradores que integram essas áreas. Também fica claro que algumas áreas, onde a maioria dos colaboradores é jovem e tem pouco tempo de empresa, predomina um estilo diferente de se comportar e de se vestir, inclusive como muitos deles com adornos, homens com

cabelos mais longos, tatuagem, entre outros. Na minha área, especificamente, o estilo é mais conservador visto que são poucos colaboradores e a maioria com idade superior a 30 anos, o que os torna mais conservadores em relação a outros departamentos (Entrevistado 11/Cultura).

Os funcionários entrevistados sobre criatividade no produto destacaram características da área onde ele é criado que também refletem essa heterogeneidade. Os conteúdos das falas em sequência buscam ilustrar essa realidade.

Tem boneca, tem revistinha em quadrinho, a gente mantém todo o clima, a gente entra de cabeça no negócio, e o nosso ambiente é legal, tu tens liberdade, você cria, tu podes escutar uma música, tu podes parar um pouquinho. Ah! agora eu vou ver na *internet* o que tem, vou dar uma olhadinha no jogo, ah! tu recebes uma revistinha infantil, tu podes comprar joguinho, brinquedo, tu podes ler. Vem criança para prova de roupa e a gente conversa com ela (Entrevistado 19/Criatividade).

Querendo ou não é um ambiente mais descontraído, justamente por estar mexendo com criatividade, com produto [...] (Entrevistado 26/Criatividade).

Duailibi e Simonsen (1990) afirmam que um ambiente descontraído conduz a um nível maior de criatividade. Os autores ainda destacam que “É preciso um certo tempo livre, de ócio, para que surjam condições de criatividade” (DUAILIBI; SIMONSEN, 1990, p. 77). Bruno-Faria (1996) explica que a questão da necessidade de se ter um tempo para criar é muito ressaltada na literatura sobre criatividade, onde o indivíduo possa brincar com as idéias e, até mesmo, se isolar para melhor elaborá-las. Uma característica importante também de destacar é que, segundo um dos entrevistados sobre criatividade no produto, devido à dinâmica da área ‘as pessoas se viram nos 30 mesmo’ pois estão envolvidas na criação de várias coleções, ou seja, são diversas atividades sendo realizadas paralelamente. Bruno-Faria e Alencar (1996) destacam que o dinamismo, brincadeira, liberdade, prazer e disponibilidade de recursos são alguns dos estímulos à criatividade.

Dentre as características específicas da célula que cria o produto moda infantil, é importante enfatizar a existência de uma *stylist*, além das estilistas, que é responsável pela coordenação do processo de criação. Na célula responsável pela criação dos produtos da outra marca infantil, que não são classificados como produtos moda, não existe essa pessoa, apenas a figura da estilista.

Assim, considerando as diferenças, pela própria natureza de suas atividades, existentes entre as diversas áreas que formam a organização; bem como a existência,

segundo os entrevistados, do ‘grupo dos arrojados’ e dos ‘conservadores’; a variável homogeneidade pode ser classificada como heterogênea. É importante destacar a afirmação de Volberda (1998), na qual o autor assinala que muitos teóricos argumentam que as organizações precisam ao mesmo tempo de crenças e sistemas de valores com os quais seus membros possam identificar-se fortemente (identidade forte) e de uma ‘tensão criativa’, na qual diferentes tipos de crenças, atitudes e abordagens podem manter a sensibilidade a um ambiente de mudanças e a motivação para mudar. Carr (1997) salienta que a criatividade desfocada pode prejudicar a empresa em vez de ajudá-la. O autor explica que a criatividade vitoriosa é a criatividade dirigida. Para Volberda (1998), uma organização flexível precisa ter características que evitem sua rigidez, e, ao mesmo tempo, também precisa de alguma ordem para evitar o caos. O autor sugere que a flexibilidade organizacional é o meio termo entre a rigidez e a reatividade excessiva, ou seja, flexibilidade sem estabilidade resulta em um estado caótico. Freitas (1996, p. 535) enfatiza que “É verdade que uma boa parte das organizações modernas está buscando fazer da ‘flexibilidade’ o seu valor principal, mas ser flexível em excesso é tão prejudicial quanto ser rígido [...]”

Com base nos conteúdos expressos pelos entrevistados foi possível constatar que a **formação da identidade** organizacional da Empresa Dedal & Agulha, ou seja, a compreensão que os membros da organização possuem sobre o que a organização é e do como ela deve operar, analisada em relação a sua **comunalidade** (forte), **extensão** (ampla) e a sua **homogeneidade** (heterogênea), reflete uma condição inovadora com alguma tendência à conservadora devido à variável comunalidade. Com isso, constata-se que a **subdimensão formação de identidade** possui na sua maioria características favoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

### 5.1.2 Liderança

Volberda (1998) afirma que os líderes enfrentam um desafio que é o de possibilitar a existência de uma cultura que encoraje a criatividade, a inovação e a

experimentação de valores. O autor explica que a **liderança** é essencial para criar uma cultura que possibilite o potencial para flexibilidade, pois suas crenças e valores são impostas aos funcionários. Essa subdimensão é constituída por três variáveis que são: **estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial**.

Bruno-Faria (1996, p. 147) salienta que “uma vez que a organização não é algo abstrato, mas um conjunto formado por todos os indivíduos que dela fazem parte, suas normas, regras e estratégias são criadas e repassadas através dos níveis hierárquicos mais elevados para os inferiores”. Caso a surpresa, a diversão e o prazer não existam nos líderes, conseqüentemente não existirá na organização (KAO, 1997). Amabile (1999) afirma que cabe aos líderes da organização enfatizar valores que deixem claro que os esforços criativos são uma prioridade importante.

O **estilo de liderança**, primeira variável analisada, diz respeito ao modo como o líder se posiciona em relação aos empregados para o alcance das metas. O líder pode ser do tipo instrutivo, consultivo, participativo e delegativo, conforme indicadores como o grau de direção e colaboração. Ao passar de um estilo para outro ocorre um aumento na autonomia dos funcionários. No estilo instrutivo, a liderança apresenta muita direção e pouca colaboração, nele as atividades são especificadas passo a passo e o controle do desempenho das mesmas é intenso. Na liderança do tipo consultivo há muita direção e alguma colaboração, o líder acompanha de perto o desempenho das tarefas, mas pede alguma contribuição aos colaboradores na tomada de decisão. O estilo de liderança participativo possui pouca direção e uma maior colaboração, ou seja, o líder oferece apenas um “suporte” na execução das tarefas e a tomada de decisão tem uma participação maior dos empregados. Por fim, o estilo delegativo apresenta pouca direção e muita colaboração, onde, as decisões sobre as tarefas bem como a responsabilidade por elas são exclusivamente dos colaboradores. Volberda (1998) enfatiza que o estilo mais apropriado de liderança depende amplamente do tipo de tarefa a ser desempenhada (rotina ou improvisado) e da capacidade e motivação dos empregados. Assim, o líder deve estar apto a desempenhar vários estilos.

Em um manual da empresa pesquisada constam informações de que a mesma adota uma forma de gestão participativa. Essas informações são citadas na seqüência:

A Administração Participativa é a disseminação da cultura ‘liberdade com responsabilidade’ sendo praticada por meio de:

A Empresa Dedal & Agulha emprega diversas ferramentas para medir o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao clima interno, o



ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Uma das ferramentas é a abertura que os colaboradores têm com sua chefia (imediata ou não).

Outra ferramenta é a Pesquisa de Ambiente Organizacional, realizada por consultoria externa, a cada três anos. Através da pesquisa, todos os colaboradores expressam sua opinião sobre diversos aspectos da empresa. Os resultados da pesquisa são divulgados a todos os colaboradores, através de reuniões formais com a gerência/diretoria, e geram ações de melhorias a serem implantadas.

Os colaboradores da Empresa Dedal & Agulha são incentivados a participar de decisões que podem afetar o seu trabalho e seu bem estar na empresa. Para isto existe uma ferramenta denominada CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) onde há a participação direta e voluntária dos colaboradores. O CCQ é formado por um grupo de pessoas, geralmente da mesma área, que se reúnem em cada 15 dias, em horário de trabalho, e propõem melhorias relacionadas à produtividade, qualidade e ambiente. Além destas melhorias alguns grupos de CCQ estão realizando trabalhos voluntários no que diz respeito à ajuda a comunidades carentes.

Os colaboradores que integram os Comitês Operacionais têm uma grande responsabilidade, pois se reúnem a fim de examinar estratégias da Empresa nos assuntos que dizem respeito às suas áreas de atuação, participando inclusive da formulação de propostas e projetos que proporcionam melhorias para o colaborador e a empresa.

O Gerenciamento pelas Diretrizes é mais uma das formas de administração participativa praticada pela Empresa Dedal & Agulha. Consiste na introdução de metas e diretrizes anuais, que são desdobradas na forma de projetos específicos em cada área da empresa, visando o atingimento das metas globais.

Outras formas de Administração Participativa são praticadas no Programa SOL (Segurança, Organização e Limpeza), CIPA e Brigadas de Incêndio.

Aqui, é importante enfatizar que Rodrigues e Silva (1998) citam a ênfase na formação de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) como um fator que estimula a criatividade dentro da organização. Os conteúdos expressos pelos entrevistados corroboram com as informações coletadas junto aos documentos da empresa. Contudo, muitos enfatizaram que dependendo da situação pode se aplicar estilos de liderança diferentes.

A liderança é exercida de forma bastante participativa [...]. A Empresa Dedal & Agulha dissemina a liderança participativa desde o presidente até o chefe, busca sempre dentro do seu processo a participação quer seja através dos comitês operacionais, quer seja a partir dos comitês de gestores, a oportunidade de exercer esse processo de liderança. Nestes comitês nós temos inseridas pessoas de todos os níveis da organização e isso faz com que você participe muitas vezes da decisão, a decisão não é unilateral, ela obrigatoriamente passa por esse processo justamente para disseminar a gestão participativa e eu entendo que a Empresa Dedal & Agulha exerce bastante bem este papel da gestão participativa. [...]. Porém existem situações, logicamente dependendo do tipo da atividade, em que se requer uma atuação um pouco mais orientativa, onde você estabelece quais são os pontos, quais são os passos que devem ser

executados na atividade e exerce o controle; mas na sua grande maioria o que predomina é o processo da tomada de decisão em conjunto com os colaboradores (Entrevistado 03/Cultura).

Não dá pra dizer que existe um estilo sozinho em destaque porque o líder às vezes especifica passo a passo, às vezes sim e outras vezes não, depende da situação. Às vezes quando é alguma coisa que deve ser planejada e buscada aí sim eu acho que é importante a definição dos passos e o líder colabora para que isso seja feito dessa forma. Nada impede que às vezes o líder deixe que as pessoas executem as tarefas e depois apresentem o resultado também. Então, o estilo de liderança depende muito da situação, se a situação é mais tranquila que ele delega isso para alguém e esse alguém é totalmente capaz e no final só vai apresentar os resultados, é excelente. Agora se ele precisa de maior acompanhamento é feita uma forma de passo a passo. Eu acho que todas as quatro formas de alguma maneira a gente percebe (Entrevistado 02/Cultura).

[...] o controle é feito baseado nos itens de controle que a gente tem, não é exercido um controle rígido, extremo, assim, estou em cima, estou vendo, não é assim. É liberdade com responsabilidade, uma vez definido o caminho a gente dá liberdade para as pessoas agirem e é claro que a gente acompanha algumas etapas do processo (Entrevistado 06/Cultura).

Nos documentos da empresa também consta as “Características do verdadeiro líder Empresa Dedal & Agulha”. Essas características são: saber ouvir; elogiar; estar comprometido e incentivar; motivar e saber estimular o grupo; dar e receber *feedback*; ser sensível às pessoas; ser flexível, ponderar outras opiniões; conhecer seus subordinados; ser seguro, justo e imparcial; estar sempre atualizado, ser criativo e inovador; decidir. Algumas dessas características estão relacionadas com as competências que, conforme Parolin e Albuquerque (2004), possibilitam aos gestores a obtenção de um ambiente criativo e inovador. Essas competências são: estar aberto às idéias da sua equipe, orientar, valorizar a iniciativa, saber lidar com o *feedback*, dialogar frente ao erro, favorecer um ambiente de confiança, ter clareza na comunicação face a face, crer na capacidade criativa dos funcionários.

A liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho, o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização são estímulos à criatividade (ALENCAR, 1996). O grau de liberdade dos funcionários para participarem de decisões e resolverem problemas determina o nível de criatividade e inovação em uma organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Conforme os conteúdos expressos pelos entrevistados e os documentos da empresa sobre gestão participativa verificou-se que prevalece o estilo participativo com alguma tendência ao consultivo. A existência de alguma tendência ao estilo consultivo pôde ser averiguada no conteúdo de algumas entrevistas nas quais se manifestou o valor controle. Esse valor pode limitar a expressão da criatividade. Contudo, ele não é um valor esposado pela organização e nem fortemente compartilhado pelos sujeitos da pesquisa. O relato a seguir procura evidenciar uma situação onde esse valor se manifesta.

Eles cobram muito assim, negócio de produção, produção. Eu acho que em primeiro lugar é a qualidade porque não adianta eles cobrarem produção, produção. A pessoa está ali, estamos ali com aquele tira tempo com aquele relógio e a pessoa não se sente bem. [...]. Eu acho mais importante do que a produção, é deixar aquela pessoa ali calma, ela faz aquele serviço com mais tranquilidade, né. Então ela não se apavora, ela não fica muito nervosa, eu acho sim que nesse ponto a Empresa Dedal & Agulha tem que olhar muito nisso aí, porque é muito cobrada a produção. A pessoa faz rápido, rápido e aquilo dá conserto às vezes, depois não dá qualidade boa. Eu acho que eles deveriam deixar aquela pessoa com mais tempo, ela fazer assim serviço com mais calma, não tem que chegar e cobrar, claro que a pessoa não vai matar tempo ali numa máquina né, trabalhar a gente é obrigado trabalhar, mas deixa essa pessoa com tempo para fazer essa peça. [...] (Entrevistado 14/Cultura).

Assim, pode-se inferir que apesar de existir alguma tendência para o estilo consultivo prevalece o estilo participativo de gestão na variável **estilo de liderança**. Contudo, devido à presença de uma tendência ao estilo consultivo, essa variável possibilita o desenvolvimento de um potencial de flexibilidade mediano.

Os relatos que aparecem de imediato procuram retratar a relação entre essa variável e a criação do produto pesquisado. Destaca-se que foi possível verificar, por meio dos conteúdos apresentados na maioria das entrevistas sobre criatividade no produto, uma maior abertura para participação entre os funcionários que criam o produto moda vestuário infantil.

A gente faz uma reunião com o coordenador da marca que tem o foco de mercado, a *stylist* que dá sempre o direcionamento na parte de criação, as estilistas e os desenhistas. Todo mundo participa, a gente vê o que a gente acha mais legal, ah! isso aqui tem mais a cara, isso aqui está bem interessante, ah! então vamos introduzir isso numa história para criança da “marca F” e da “marca M”, daí é aquela coisa *brainstorm*, vai jogando, vai jogando em um painel<sup>12</sup> e depois a gente cria a historinha

<sup>12</sup> O painel é um compilado de informações, agrupadas de maneira a facilitar a percepção visual dos profissionais de criação (TREPTOW, 2003).

todo mundo junto. Aí a gente faz depois painéis de visualização, cria o nome da coleção [...]. O ambiente estimula nesse sentido, o grupo é unido, tem uma troca. É dada uma certa liberdade necessitada para que a coisa aconteça e é estimulado; e tu tens que ter iniciativa também (Entrevistado 19/Criatividade).

A Empresa Dedal & Agulha dá bastante campo para as estilistas criar, a modelista tem abertura para sugerir (Entrevistado 24/Criatividade).

É uma relação de confiança, muitas das coisas ele (o líder) delega mesmo porque ele acredita, confia no time que ele tem. Muita coisa fica a nosso critério. Nós trabalhamos em célula, então muita coisa a gente procura resolver entre nós dentro da célula. [...]. Tem coisas que ele até consegue acompanhar, mas tem coisas que ele nem começa acompanhar porque a coisa vai desenrolando dentro da célula. A gente já sabe como funciona; só em coisas específicas ele está presente, como um projeto novo, algo específico que a gente vai precisar fazer naquela vez, algo especial (Entrevistado 18/Criatividade).

Duailibi e Simonsen (1990) explicam que o *brainstorm* representa uma técnica para estimular a criatividade. Ele consiste em uma reunião na qual são apresentadas, livremente, idéias para uma situação específica. West e Farr (1990) destacam que a participação, o envolvimento dos membros do grupo na tomada de decisão e o compartilhar de informações permitem maior desenvolvimento de idéias criativas. Amabile (1999, p. 114) corrobora ao afirmar que a “Autonomia no processo estimula a criatividade, pois, ao permitir que as pessoas decidam como fazer seu trabalho, estimula sua motivação intrínseca e seu sentimento de ser proprietário daquilo”. Bruno-Faria e Alencar (1996) citam o debate, comunicação e trabalho em equipe como estímulos à criatividade. Zanella (2002a) também salienta a importância do trabalho em equipe como um fator facilitador da criatividade. A autora afirma que “é muito mais prazeroso produzir onde existe colaboração e compartilhamento, pois a informação flui e a criação se multiplica” (ZANELLA, 2002a, p. 129). Parolin e Albuquerque (2004, p. 12) afirmam que “O clima favorável entre colegas e de incentivo a novas idéias, é componente básico no encorajamento à expressão da criatividade”.

Assim, verifica-se que a variável **estilo de liderança**, na qual prevalece o estilo participativo, se relaciona com a criação do produto moda pelo fato dos entrevistados que criam esse produto enfatizarem que todos participam das discussões quanto à criação, e têm abertura para apresentar suas idéias e colocá-las em prática. Todavia, destaca-se que em diversos conteúdos das entrevistas a liberdade é apresentada como algo que a empresa

concede e pode tirar. Com isso, constata-se que existe uma “pseudo-liberdade”, uma “pseudo-participação”.

A **abordagem de planejamento** descreve o modo pelo qual os líderes acreditam que o desenvolvimento organizacional possa ser planejado. Essa variável pode assumir três posições: *blueprint* (esquemático), *muddling through* (desordenado) e *mixed-scanning* (rastreamento misto). Ela é analisada por meio de alguns indicadores que são: tomada de decisão de cima para baixo, metas estabelecidas, quantificação de metas e alcance das metas.

No *blueprint* há o estabelecimento de objetivos estáveis, uma obsessão por custos e elementos quantitativos, uma aversão a erros e à possibilidade de experimentação, buscando-se reduzir a incerteza a um nível aceitável. O *muddling through* enfatiza a necessidade de fazer e refazer o planejamento com inúmeras opções em aberto. O *mixed-scanning* seria uma posição intermediária entre o *blueprint* e o *muddling through*, nele há uma visão de longo prazo a qual fundamenta as decisões que são tomadas passo a passo de modo incremental. É portanto um *muddling through* com uma visão global. Na Empresa Dedal & Agulha, uma das falas do entrevistado mostra a importância do planejamento dentro da organização.

O planejamento é mais ou menos conhecido como a Bíblia porque ele vai nos dizer exatamente o que nós faremos (Entrevistado 02/Cultura).

O planejamento da Empresa Dedal & Agulha é desenvolvido com a participação de todas as áreas. Nele é projetada uma visão de longo prazo (05 anos), mas o planejamento estratégico é trabalhado para médio prazo (03 anos) e desenvolvido planos táticos ou planos de ações que constituem as ações de curto prazo (03 meses a 01 ano).

Existe o planejamento estratégico e aí vai para o tático [...]. Ele é feito em longo prazo e revisado, corrigido a curto e médio prazo [...]. No ramo têxtil essa visão de longo prazo fica meio comprometida pelo contexto que ela está inserida (Entrevistado 16/Cultura).

Monta-se grupos táticos para trabalhar em cima de cada área, de cada ponto que são definidos [...] Uma coisa muita boa e que funciona muito bem dentro da Empresa Dedal & Agulha é o planejamento; então se você perguntar pelo menos para as pessoas que precisam saber quais são os próximos passos da Empresa Dedal & Agulha para o ano que vem, onde ela quer estar no ano 2010, onde ela quer estar no ano 2007, eu imagino que todas elas saberiam ti responder [...]. O planejamento é muito forte nesse sentido [...](Entrevistado 11/Cultura).

[...] a gente trabalha com uma visão de três anos [...]. É a matéria prima para os planejamentos táticos, que é como a gente chama os planejamentos que são feitos durante o ano, e ao desenvolver esses planejamentos táticos muitas rotas são redirecionadas para uma visão de curto prazo, quando são rotas para médio e longo prazo acabam voltando para revisão do planejamento de médio e longo prazo (Entrevistado 09/Cultura).

Nós trabalhamos com um horizonte da ordem normalmente de três anos, porém ele é revisado anualmente, isso é uma necessidade dado aí muito às questões econômicas, políticas, até mesmo do próprio mercado faz-se necessários ajustes. Então um barco conduzido em um rumo, muitas vezes existem ventos contrários que requerem um ajuste da direção para se contornar e chegar ao porto. O horizonte é estabelecido como ponto de chegada porém ele é revisado constantemente para que a gente faça as correções necessárias e adequadas (Entrevistado 03/Cultura).

Volberda (1998) explica que a escolha do planejamento apropriado depende do tipo de flexibilidade exigida dentro da organização. Quanto mais a organização estiver envolvida em um ambiente de incerteza, mais necessitará de espaço para flexibilidade como complemento ao planejamento. Quando somente a flexibilidade operacional é exigida, o nível de incerteza é razoavelmente baixo porque os sinais e o *feedback* do ambiente são muito mais claros e diretos, fazendo com que uma abordagem *blueprint* seja suficiente. Entretanto, quando o nível de incerteza é alto e os sinais do ambiente são muito ambivalentes se requer uma abordagem mais flexível, *muddling through* ou *mixed-scanning*. Oliveira (1993) explica que o horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático. Assim, segundo o autor, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de médio e longo prazo e o planejamento tático com objetivos de curto prazo. Fischmann e Almeida (1991) afirmam que um planejamento de longo prazo estabelece um horizonte estratégico de 05 a 10 anos. Contudo, os autores enfatizam que as atividades mais flexíveis, como aquelas relacionadas com moda, podem ter um horizonte estratégico mais curto.

A partir dos dados apresentados, a **abordagem de planejamento** organizacional parece corroborar a idéia de que as características do modelo *mixed-scanning* são provavelmente as mais vigentes, visto que se estabelece uma visão de longo prazo e procede-se passo a passo em ações de curto e médio prazo. Pode-se inferir, então, com base nos dados coletados na investigação que a variável **abordagem de planejamento** indica um nível intermediário para o potencial de flexibilidade.

Os discursos dos entrevistados revelam que a internacionalização, a qual constitui uma estratégia de longo prazo, está diretamente relacionada com o produto moda vestuário infantil. Os conteúdos das entrevistas expostos na sequência visam expressar essa relação.

A gente tem uma internacionalização muito forte baseada na “marca F”, uns franquizados que investem muito [...]. Então se a gente erra num tema, erra num percurso, num caminho, o risco é maior [...]. Os franquizados são 100% “marca F” e “marca M”; por exemplo, na outra marca infantil se você faz uma coleção que não agrada tanto, o nosso lojista multimarca compra de outras marcas e tudo bem; o franquizado não, ele vive exclusivamente dessas marcas (Entrevistado 26/Criatividade).

Hoje a nossa visão de longo prazo é 2010, então nós colocamos como foco 2010 e aí tem metas específicas onde por exemplo uma delas é dobrar o faturamento, é aumentar a nossa participação no comércio internacional que hoje está a 7% e chegar a 20% [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Ainda, dentro da análise da variável **abordagem de planejamento**, é importante destacar algumas colocações dos entrevistados referentes à preocupação com os custos; à postura em relação aos erros e às tentativas de experimentação. Em relação à preocupação com os custos, constata-se que a Empresa Dedal & Agulha tem controles rígidos sobre os gastos. Sendo que eles são um dos medidores no Programa de Participação nos Resultados. Contudo, como pode ser averiguado nas falas dos sujeitos, a maioria deles enfatizou que o benefício e não o custo de um investimento é que determina a sua realização ou não.

A questão deixa de ser analisada sob a ótica do custo a partir do momento que ela se torna um investimento e que tenha uma rentabilidade. Cada decisão, cada projeto novo que você vai analisar, você vai analisá-lo sob esta ótica, o quanto isto vai trazer de benefício para a empresa no sentido de melhorar um processo. Muitas vezes pode não ser somente para melhorar a margem de lucratividade mas para melhorar a qualidade dos produtos que conseqüentemente vão gerar mais negócios para a organização, mais conceito no mercado, mas a preocupação sempre vai ser com o retorno sob aquele investimento [...]. Um retorno quer seja de ordem financeira, ordem de qualidade ou melhoria de alguma instalação, ou melhoria das condições de trabalho dos colaboradores [...], mas o valor dele não vai implicar em não fazer ou fazer, o que vai determinar é o benefício que ele vai trazer (Entrevistado 03/Cultura).

Na verdade ela é uma empresa que tem extrema preocupação com os custos [...] mas independente do custo prevalece o benefício [...]. A nossa luta pelo custo é clara para aumentar a rentabilidade, tendo mais rentabilidade podemos fazer tudo que é objetivo da empresa. O primeiro objetivo da empresa é a geração do lucro para poder financiar o seu

próprio negócio, para poder pagar o salário dos funcionários, para poder atender todas as demandas [...] (Entrevistado 09/Cultura).

Por meio da observação livre não-participante verificou-se que são feitos investimentos em equipamentos, móveis, edificações, restaurante, jardins e outros, pois os mesmos são modernos e tornam o ambiente físico agradável. Os entrevistados sobre o produto moda vestuário infantil também evidenciaram essa postura em relação aos custos. O relato a seguir visa enfatizar que os benefícios e não os custos determinam um investimento na criação desse produto.

Normalmente a gente tem um pouco mais de prioridade quando é o uso de recursos especiais, ah! é laser, normalmente é mais aberto para “marca F” e “marca M”; não que as outras células não possam utilizar, mas elas utilizam em menor grau. Então a gente tem uma abertura maior para aviamentos, o que se compra de outros, a gente tem essa abertura maior para facilitar a criação. Como a gente trabalha a tematização, para poder enriquecer a peça nos recursos externos se abre mais (Entrevistado 18/Criatividade).

Bruno-Faria e Alencar (1996) afirmam que as condições físicas do ambiente de trabalho influenciam na expressão da criatividade. As autoras também salientam que a disponibilidade de recursos é um estímulo à criatividade.

Quanto à postura em relação aos erros, a Empresa Dedal & Agulha é caracterizada pelos entrevistados como bastante tolerante aos erros e que busca fazer do erro uma aprendizagem. Os relatos apresentados na sequência retratam essa realidade.

Eu acho assim, sinceramente, que às vezes até a Empresa Dedal & Agulha é condescendente demais com os erros. Eu acho que ela tem uma tendência a não punir o erro, considerar isso um aprendizado, é claro que tem limites também mas eu acho que ela mais boazinha do que o outro lado. Tanto que normalmente o nosso presidente quando as coisas por alguma razão não caminham bem, a primeira coisa que ele diz na reunião é o seguinte: não vamos identificar culpados, sabemos que as coisas não foram como deviam ser, vamos ver o que nós temos que fazer para isso mudar e ir para frente [...] (Entrevistado 07/Cultura).

[...] eu acho que é bem mãezona para algumas coisas [...], o pessoal fala que é muito escola, a Empresa Dedal & Agulha é uma escola, ti ensina, ti deixa, ah! erra, conserta, arruma, sei lá eu acho que até ela é bem tolerante, tem bastante tolerância (Entrevistado 18/Cultura).

Ela aceita os erros e busca no que está errado aperfeiçoar as coisas. Eles correm atrás, verificam o que aconteceu para melhorar as coisas (Entrevistado 04/Cultura).



Teóricos como Bruno-Faria e Alencar (1996), Kneller (1978) e Terra (2000) enfatizam que a tolerância ao erro é um dos fatores essenciais ao desenvolvimento da criatividade. Os erros, segundo Martins e Terblanche (2003), podem ser ignorados, encobertos, usados para castigar alguém ou percebidos como uma possibilidade de aprendizagem. O conteúdo da entrevista apresentada a seguir visa evidenciar essa atitude em relação à criação do produto analisado.

[...] o início da coleção começa com a coleção anterior, com os erros e acertos [...] (Entrevistado 26/Criatividade).

No que diz respeito às tentativas de experimentação, estas acontecem mas devem ir ao encontro dos objetivos organizacionais. Os relatos expostos a seguir visam ilustrar esta constatação.

O que eu percebo que a gente estimula bastante é a experimentação; ah! vamos fazer, traz a proposta, vamos discutir e vamos trabalhar focados no resultado [...]. A gente quer atingir orçamento 'x' e nós temos que vestir a alma das pessoas. [...] (Entrevistado 13/Cultura).

[...] se for uma coisa que vai ter uma boa aceitação no mercado com certeza ela vai apoiar. Se for uma coisa que vai proporcionar lucro para empresa com certeza ela vai apoiar (Entrevistado 05/Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha por ser uma empresa inovadora no mercado, e reconhecida como tal, ela logicamente precisa fomentar permanentemente a questão e estimula o processo da experimentação. Nós estamos permanentemente buscando novas formas de realizar o trabalho, procurando desenvolver novos produtos, buscando alternativas de ganhos de produtividade, de melhorias da qualidade. Enfim, sempre estimulamos o processo de experimentação, nós temos os grupos de melhorias, os CCQs, que estão permanentemente buscando novas formas de desenvolver o trabalho para que a gente tenha condição de inovar com produtos e processos (Entrevistado 03/Cultura).

Alencar (1996) destaca que receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação e estímulo a novas idéias são características essenciais aos líderes a fim de que ocorra o desenvolvimento de uma organização criativa. No entanto, aqui, é importante salientar os estudos de Parolin (2001) sobre liderança e gestão da criatividade, onde a autora enfatiza que a criatividade pode ser diferenciada enquanto dimensão humana e criatividade empresarial. Como dimensão humana, a criatividade representa a expressão da capacidade

inesgotável do homem de transformar-se e transformar o seu meio. Enquanto criatividade empresarial, a manifestação da criatividade está diretamente relacionada aos objetivos organizacionais e deve ser direcionada para o alcance destes. Sendo que esses objetivos estão intimamente relacionados à estratégia de inovação como condição de sobrevivência da empresa. Amabile (1999) assinala que em se tratando de criatividade empresarial, de alguma forma a idéia criativa deve influenciar a maneira como os negócios são realizados, seja, por exemplo, pela melhoria de um produto, seja por uma nova abordagem de determinado processo. Ostrower (1987) explica que a criatividade é a própria sensibilidade. Sendo que a sensibilidade como fenômeno social se transformaria em criatividade dentro de uma atividade social significativa para o indivíduo. A autora ainda destaca que criar é poder dar forma a algo novo em qualquer que seja o campo de atividade. Assim, é possível afirmar que a criatividade enquanto dimensão humana, mesmo de forma limitada, está presente em qualquer atividade. O homem ao desenvolver o seu trabalho, que visa atender a um fim econômico, também busca expressar o seu eu, transformando-se e transformando o seu meio. Na fala de um dos entrevistados, envolvido na criação do produto moda vestuário infantil, foi possível constatar que a expressão do seu eu se faz presente na realização da sua atividade.

[...], eu procuro tirar de dentro de mim, eu procuro tirar a essência deles de alguma coisa de mim, amanhã ou depois outra pessoa vai fazer, mas vai ficar diferente, não vai ficar com aquela essência (Entrevistado 20/Criatividade).

Treptow (2003) enfatiza que uma coleção não deve se limitar a reproduzir as tendências pesquisadas no exterior. Ela deve apresentar uma proposta de estilo do seu criador, uma ‘cara’ própria. Assim, a expressão da criatividade, enquanto dimensão humana ou substantiva, está presente no produto analisado. Salienta-se, ainda, que conforme Campos e Weber (1987), Correia e Dorneles (2003), Parolin (2001) e Predebon (1997), a criatividade é inerente ao homem.

Os entrevistados sobre a criatividade no produto também destacaram que a possibilidade de experimentação existe, mas deve estar voltada para os interesses da organização. Os relatos dispostos em seguida buscam evidenciar esse aspecto.

Eu acho que existe abertura para o novo, claro que tu tens que ter as necessidades supridas, aquela coisa das peças chaves, mas existe abertura para o novo [...]. Claro que às vezes acontece aquela coisa: ah! mas não

dá, mas sempre se tenta, nunca se desiste de primeiro de uma idéia (Entrevistado 19/Criatividade).

Não vou dizer assim: Ah! pode ser o que quiser porque não é o que quiser [...].A gente tem abertura, mas é uma liberdade meio condicionada, a gente teve um caso recentemente sobre o inverno, a gente queria colocar um gorro a mais de tricô para a “marca M” e “marca F”, foi uma dificuldade para conseguir colocar porque não estava no papel, aí um já acha que porque não está no papel não vai [...]. No fim negociamos, negociamos, mas o gorro não foi, e essas coisas todas são medidas por meta (Entrevistado 18/Criatividade).

Assim, ao analisar os dados referentes à preocupação com os custos; à postura em relação aos erros e às tentativas de experimentação, constata-se que a organização investigada apresenta uma postura favorável ao desenvolvimento da criatividade. Contudo, é importante ressaltar que as tentativas de experimentação devem estar voltadas aos interesses da empresa.

Finalizando, a **atitude gerencial** seria a última variável pertencente à análise da **liderança**. Ela revela se os líderes consideram a administração como uma atividade rotineira, heurística ou improvisada. A análise dessa variável é feita por meio de indicadores como a especificação de procedimentos e atividades, procedimentos de urgência, e atividades improvisadas.

Na rotinização do trabalho o foco está na especificação de procedimentos e atividades. Numa atitude heurística, alguns procedimentos são estabelecidos, contudo há possibilidade de improviso. Na improvisação, as atitudes são tomadas de forma improvisada.

Na Empresa Dedal & Agulha, dependendo da natureza da atividade, a atitude gerencial pode assumir diferentes formas. Todavia, observa-se que prevalece uma posição intermediária entre rotineira e improvisada.

Eu diria que coluna do meio, existem sim procedimentos, e talvez a empresa tenha procedimentos demais, principalmente no que diz respeito à parte operacional. Mas na questão liderança, na gestão, não existe tantos documentos escritos da forma como deve acontecer, ou seja, rotinas pré-definidas (Entrevistado 08/Cultura).

Existem as rotinas já estabelecidas, mas no seu dia-a-dia existem frequentemente condições em que se precisa utilizar a ‘criatividade’, nem para tudo existe regras e normas estabelecidas. Tem situações que se precisa usar de sua ‘criatividade’ e de suas competências para eventualmente improvisar (Entrevistado 03/Cultura).

Você tem áreas distintas, você tem áreas que existe uma certa rotina, que é possível se seguir uma certa rotina. Você pega por exemplo uma gerência das nossas unidades de Confecção, que envolve um grande grupo, ele não tem como inventar muito frequentemente porque existe uma rotina pré-determinada. Mas você imagina por outro lado por exemplo uma Área de Logística, ela tem que buscar alternativa a todo momento; uma Área de Produto nem se fala, então eu diria assim que vai muito da característica da área essa questão. Mas os gerentes que podem ter talvez o conforto da rotina são absolutamente a minoria, a maioria precisa sair da casinha, tanto que se pegar uma descrição de cargo de um gerente ela é extremamente genérica; e se você buscar os procedimentos que ele tem que seguir são muito poucos que estejam escritos, são algumas linhas gerais, no mais ele tem que criar, tem que buscar alternativas de acordo com a circunstância [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Desta maneira, se pode observar que a **atitude gerencial** não se posiciona em nenhum dos pontos extremos da análise, apresentando-se numa posição rotineira com alguma tendência para a improvisação. Com isso, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, é possível inferir uma tendência maior para uma atitude heurística a qual representa um ponto intermediário da análise.

A característica dessa variável pode ser manifestada na criação do produto moda pela constatação de que esse produto é criado com base num *briefing*<sup>13</sup>. Esse *briefing* é aprovado pela diretoria, nele está descrito o *mix* de produto, ou seja, informações sobre quantidade e tipo de peças que serão fabricadas, mas segundo os entrevistados ele dá apenas um caminho, não é rígido. Abaixo são apresentados relatos que ilustram essa realidade.

Na coleção anterior, nós coordenadores vamos a campo analisar a aceitação da coleção, o que faltou no *mix*, se faltou mais blusas, se a referência tal não agradou, a cor cinza era muito triste e assim por diante. Então quando a gente vai fazer o *briefing* da próxima estação a gente resgata todas essas informações, [...], e a partir disso a gente define o *mix*. Vão ser cinco blusinhas, três shorts, de acordo com o que a gente escutou no mercado, [...]e daí surge o *mix* que é aprovado pela diretoria [...]. O *briefing* tem uns comentários gerais e esses comentários falam, por exemplo: Atenção especial para as calças de tecido plano<sup>14</sup>, ainda estamos recebendo reclamações quanto ao quadril e a cintura que está estreita; o modelo de blusa da referência tal agradou bastante, na linha tal eu preciso que tenha na coleção um macacão curto com manga e uma proposta de três sortimentos. O *briefing* dá um caminho para seguir na próxima coleção, são direcionamentos. Na realidade eu não posso dar muito direcionamento senão eu acabo tolhendo, eu acabo cortando a 'criatividade' das estilistas, mas eu preciso passar um direcionamento

<sup>13</sup> O *briefing* de coleção engloba a definição de público alvo, preços estimados, volume de vendas esperado, quantidade de peças, condições ambientais/tendências (TREPTOW, 2003).

<sup>14</sup> Os tecidos planos são os tafetás de seda ou poliéster, sarja, cetim, veludo e outros.

para não ficar ao léu porque daqui a pouco as estilistas que têm o perfil de viajar um pouco mais fazem uma coleção fora da necessidade do mercado. Então a gente tem que falar, olha tem que ter uma blusinha regata, tem que ter uma blusa de manga curta porque senão vai faltar. Daqui a pouco elas descobrem um filão que a cinco oitavos é tendência, aí só fazem cinco oitavos. Então a gente meio que dá uma direcionada, é claro que se preocupando em não cortar a ‘criatividade’, tanto é que quando a gente passa o *briefing*, a gente discute junto com elas o *briefing*: oh! vamos fazer assim, eu pego o catálogo da coleção passada, explico como foi a aceitação. [...], e aí eu falo: Se você tiver uma outra proposta, ah! eu gostaria de uma calça capri mas se por acaso a tendência for pescador me fala, a gente negocia, não é tão rígido, mas é um direcionamento, [...]. Ah! eu vejo que a tendência agora é boina a gente só tem boné na coleção, faltou boina, posso fazer um extra-*mix*?. Faz, a gente dá um jeito, eu tento negociar e acrescento [...]. Porque quando eu faço o *briefing* é muito tempo antes, elas nem começaram a estudar, a interpretar as novas tendências para próxima coleção, então a gente não sabe o que vem por aí, daí ela percebe uma necessidade no decorrer do estudo dela. Daí então a gente negocia, é uma coisa que não é tão rígida até porque a gente está falando de moda, moda não pode ser rígida, ainda mais a “marca F” que é uma marca que já nem quase segue tendência, ela mesmo faz a tendência dela (Entrevistado 26/Criatividade).

A gente passa um *briefing* para as estilistas, direciona bastante a coleção, como ela deve ser, só que a gente não tolhe a ‘criatividade’, a gente deixa elas trabalharem de acordo com o que elas acham que é bom (Entrevistado 25/Criatividade).

Além do *briefing*, existe um cronograma<sup>15</sup> que indica as etapas para a criação do produto (pesquisa de temas, montagem de cartazes, escolhas das cores, tecidos, aviamentos...). Entretanto, não há um procedimento escrito que defina como essas etapas devem ser desenvolvidas.

Metodologia existe, mas não é uma coisa sempre assim, sempre assim, tem os passos que a gente sempre segue. Digamos, existe pesquisa de tendência em birô, a partir dessa pesquisa, a gente tem pesquisa de mercado para ver qual é a nossa realidade, a gente traz o que é de tendência, temas para o universo dessa criança, desse menino da “marca M”, a gente cria uma historinha. [...], a gente adapta, transforma para o universo da criança. [...]. A gente às vezes faz até viagem e traz referências, a gente vai mais afundo. [...], não dá para ti pegar na *internet* e em livro, tu tens que ir lá e ver como é que é, e aí a gente transfere todas essas informações, formas, cores. [...]. Existe um cronograma geral para todas as marcas, para as questões dos prazos e a gente se adapta a esses prazos. Esses prazos, por exemplo de pesquisa de tendência, durante esse período de pesquisa de tendência a gente pode fazer essa viagem que não

<sup>15</sup> O cronograma “serve para organizar todas as atividades previstas, atribuindo-lhes datas de execução de forma que a coleção possa ser concluída até um prazo final estipulado” (TREPTOW, 2003, p. 96). As etapas para o desenvolvimento de uma coleção vão desde a pesquisa de tendências de moda até a produção de material de apoio (folders, catálogos e outros).

está no cronograma. [...]. Temos a pesquisa de tendência, é um período grande, legal para fazer, aí depois a gente parti para escolha das malhas, das cores, aviamentos, tecidos planos; aí a gente já faz todo o planejamento do material que a gente vai utilizar em cima da pesquisa. Depois fechamos isso, daí agora a gente tem uma pesquisa de modelos, aí você vê o que está acontecendo com marcas do exterior e depois você começa a desenhar a tua coleção (Entrevistado 19/Criatividade).

Tem algo escrito, mas não é uma coisa que é metódica, ah! agora vamos fazer isso, agora aquilo, acontece naturalmente. A gente sabe que para começar uma criação primeiro você precisa ter um tema para pesquisar, pesquisa o tema e aí se aprofunda no tema. Então é uma coisa que se dá naturalmente, não é assim agora tal, agora tal, agora tal. Existe um cronograma todo, mas são as etapas de criação, define o período para cada etapa. Muitas vezes a gente está em casa, no final de semana, você lembra de alguma coisa e anota, está andando na rua e vê uma pessoa passando, e que tem um detalhe na roupa, e você anota, acontece de várias formas (Entrevistado 20/Criatividade).

As coisas vão acontecendo [...]. Aí vamos supor, ah! a gente vai viajar, ah! vamos para Florianópolis, não tem regra, lá a gente vai tirar o nosso tema [...] (Entrevistado 21/Criatividade).

Os relatos expostos pelos entrevistados envolvidos na criação do produto estudado evidenciam que são bastante utilizadas atitudes de improviso nessa atividade, o que representa, segundo Kao (1997), um estímulo à criatividade. Além do fator improviso, constata-se, por meio dos relatos, que o desafio também está presente na criação desses produtos. Bruno-Faria e Alencar (1996) destacam que o desafio é um fator que facilita o desenvolvimento da criatividade dentro da organização. Na mesma direção, Srour (1994) também o cita como um estímulo à expressão da criatividade.

No que tange à **subdimensão liderança**, a interpretação dos dados da investigação permitem demonstrar que ela é caracterizada por um **estilo** participativo com alguma tendência para o consultivo; a **abordagem de planejamento** organizacional apresenta características do modelo *mixed-scanning* e a **atitude gerencial** posiciona-se como heurística. Com isso, essa subdimensão indica um nível intermediário para o potencial de flexibilidade cultural, possuindo características que estimulam a criatividade. Destaca-se, ainda, conforme os relatos dos sujeitos entrevistados sobre criatividade no produto, que existe uma participação mais significativa na tomada de decisão e uma considerável possibilidade de improviso nas atividades de criação do produto moda vestuário infantil.

### 5.1.3 Regras não-escritas

As **regras não-escritas** que são representadas pelas variáveis **disciplina dominante, socialização, atitude formal versus real e tolerância à ambigüidade** representam as regras amplas e tacitamente compreendidas. Estas têm como função orientar os empregados quanto ao que podem ou não fazer em situações não previstas em regras formais (VOLBERDA, 1998).

A **disciplina dominante** refere-se à extensão em que os valores e as práticas de uma certa área ou profissão dominam as regras não-escritas da organização. Ela pode apresentar-se como forte ou fraca e é analisada em termos de quantidade de empregados que apresentam a mesma formação, mesma idade e mesma experiência.

A organização investigada por atuar na área têxtil tem um grande número de costureiras; mas analisando no geral, os funcionários possuem formações diferentes (Engenharia, Contabilidade, Administração, Psicologia, Publicidade, Arquitetura, Moda e outros). Essa característica, segundo o entrevistado 11, ‘é um caldo cultural muito bom’.

É bem diversificado, nas áreas de apoio há uma diversificação muito grande [...]. No nosso caso a atividade em si não demanda uma predominância, o maior contingente de pessoas nosso aqui são de costureiras por exemplo; e nas áreas administrativas onde existe uma formação técnica não tem um predomínio, você tem engenheiros, contadores, administradores, não dá para dizer que tem uma categoria predominante (Entrevistado 07/Cultura).

Nós temos uma diversidade, até porque a Empresa Dedal & Agulha é extremamente verticalizada [...]. Ela é multifuncional, hoje não prevalece uma atividade específica porque são muitas as frentes que nós estamos abrindo e daí seus profissionais têm qualificações bastante distintas [...] (Entrevistado 09/Cultura).

Uma das funções que é considerada estratégica para a organização, é a costureira porque nós precisamos de uma quantidade grande, ela é considerada uma função estratégica e esta atividade é bastante difícil. Tanto é que a gente tem centros de treinamento interno, a gente forma mão-de-obra, mas uma mão-de-obra bastante concorrida principalmente aqui na região (Entrevistado 03/Cultura).

A formação dos entrevistados que participam da criação do produto moda vestuário infantil também é diversificada. Tem-se formação em Moda, Desenhista, Modelista, Administração e Engenharia Têxtil. Os conteúdos expostos a seguir procuram evidenciar essa realidade.

A gente faz uma reunião com o coordenador da marca que tem o foco de mercado, a *stylist* que dá sempre o direcionamento na parte de criação, as estilistas e os desenhistas (Entrevistado 19/Criatividade).

A estilista cria um negócio, aí chega a modelista e diz: Pô! inventei um lance melhor para ficar mais barato, ou para ficar mais legal, um detalhe para melhorar o produto, traz para nós então; *show*, vamos lançar (Entrevistado 25/Criatividade).

Martins e Terblanche (2003) enfatizam que a diversidade dentro da empresa estimula o desenvolvimento da criatividade. Na mesma direção, Rodrigues e Silva (1998) salientam que o envolvimento no trabalho de pessoas com diferentes habilidades facilita a expressão da criatividade. Zanella (2002a) também destaca que grupos formados por pessoas com funções diferentes estimulam a criatividade.

Contudo, foi possível constatar que há uma tendência, entre as lideranças e os funcionários envolvidos com as atividades administrativas, em realizar pós-graduação na área da Administração de Empresas. Esse fator pode levar a uma homogeneidade entre os membros da organização, limitando a criatividade.

Em relação à idade dos funcionários, os entrevistados classificaram a empresa como uma ‘empresa jovem’. Na empresa em geral há uma concentração na faixa de 20-35 anos, sendo que entre as lideranças predomina o intervalo de 30-45 anos. Duailibi e Simonsen (1990) destacam que um ambiente jovial pode estimular a alegria, possibilitando um nível maior de criatividade. O relato disposto a seguir salienta esse perfil.

Aqui na verdade o perfil é acima de tudo jovem (Entrevistado 09/Cultura).

Constatou-se, também, que há entre os sujeitos envolvidos na criação do produto analisado uma concentração na faixa etária de 28-37 anos. Essa característica define um perfil de funcionários, na sua maioria, jovens.

A experiência dos funcionários é influenciada pela idade, pela formação educacional, e pelas práticas exercidas ao longo da vida. Assim, pode-se inferir que ela também é diversificada. Para Alencar (1996), grupos que se caracterizam pela diversidade de formação e experiência estimulam a criatividade na empresa. A autora salienta que onde predomina a homogeneidade entre os membros, a expressão criativa será certamente reprimida.



No depoimento dos entrevistados também é enfatizada a importância de todas as áreas, ou seja, não há nenhuma área, segundo eles, considerada mais importante que a outra.

Hoje todas as pessoas dentro da Empresa Dedal & Agulha, desde o início lá na tecelagem até o produto final, até na própria loja são importantes, as pessoas hoje são a peça mais importante da Empresa Dedal & Agulha. Não existe um grupo que seja o mais importante, ou aquela estilista, ou aquele tintureiro; são todos os que trabalham (Entrevistado 01/Cultura).

Aqui dentro se trata cada departamento como um departamento importante para que aquele produto saia no final. Desde a malharia, a Empresa Dedal & Agulha trabalha em cima disso, ela precisa da malharia para fazer o produto final, da estamparia, do corte [...]. Acho que a Empresa Dedal & Agulha trabalha muito isso, da necessidade da Área Industrial, como da Área Administrativa, da importância de tudo dentro do processo (Entrevistado 12/Cultura).

Todavia, observou-se que em algumas circunstâncias como, por exemplo, no que diz respeito ao local das refeições dos funcionários, existe um restaurante para os dirigentes e outro para os demais membros da organização. Um dos funcionários salientou que a separação existe, pois possibilita uma maior privacidade aos gerentes e diretores que muitas vezes precisam tratar de assuntos referentes ao trabalho na hora da refeição. Segundo o mesmo, não há diferença no cardápio, apenas a disposição dos pratos é diferente e há mais opções de bebidas como refrigerantes.

Assim, por meio da análise dos indicadores que constituem a variável **disciplina dominante** verifica-se que há uma diversidade no indicador formação, mas com alguma tendência para a homogeneidade. Uma concentração de idade entre jovens, sendo que a experiência dos funcionários pode ser diversificada. Contudo, não é possível afirmar que a **disciplina dominante** seja totalmente forte ou fraca. Enfatiza-se, aqui, que dentre os sujeitos da pesquisa responsáveis pela criação do produto prevalece uma diversidade na formação dos mesmos, o que favorece a expressão da criatividade.

A **socialização** descreve a extensão em que as regras não-escritas são minuciosamente explicadas e mantidas dentro da empresa, ou seja, corresponde aos meios utilizados para transmitir essas regras, que são: os ritos de iniciação, avaliação de desempenho, programas de recompensa, treinamentos, critérios de recrutamento, entre outros. Ela pode ser classificada em forte ou fraca. Schein (1984) e Fleury (1988) enfatizam que o processo de socialização é um fator essencial para manutenção da cultura.

Na Empresa Dedal & Agulha quando os funcionários são contratados eles passam por um rito de iniciação. Conforme Beyer e Trice (1984) esse rito é denominado de rito de passagem e utilizado para inserir o indivíduo no meio organizacional. No 1º dia de trabalho é realizado um encontro pela Área de Recursos Humanos. Nesse encontro, todos os novos funcionários participam de dinâmicas de integração e recebem informações sobre a missão, visão e valores da empresa, bem como sobre os procedimentos, benefícios, segurança, e outros. Durante os três primeiros meses de experiência o funcionário passa pelo que a organização chama de ILT (Integração no Local de Trabalho), que diz respeito ao conhecimento da sua área de atuação (missão e valores da área, pessoas, ambiente, atividades, segurança, limpeza, qualidade), sendo que a ILT é responsabilidade do chefe da área. O relato que segue abaixo descreve o rito de iniciação da empresa.

O 1º dia de trabalho é dedicado à integração, então não se tem contato com as atividades ainda. No 1º dia a pessoa vem para empresa e sempre vem o grupo que está entrando naquele dia, independente da função, seja um operacional, seja um gerente, eles ficam na mesma sala escutando as mesmas coisas. [...], eles têm um momento de integração entre eles e depois eles têm uma série de informações [...]. Não é improvisado esse momento, inclusive na Área de RH tem uma pessoa que coordena essa atividade, [...]. Depois, acontece em três meses o que a gente chama de ILT (Integração no Local de Trabalho). A chefia tem que cumprir com ele um determinado ritual que vai desde a apresentação para as pessoas que trabalham com ele, o espaço físico, como é que ele se dirige daquela área onde ele está trabalhando para o restaurante, qual é o caminho que normalmente é feito, em que horário isso deve acontecer, onde são os banheiros [...] (Entrevistado 16/Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha possui um plano de cargos e salários formalizado e um Plano de Sucessão para os cargos de chefias e lideranças. Existe uma política de remuneração que prevê três níveis salariais, um inicial, um de efetivação no cargo e um padrão de cargo. Além da remuneração fixa existe a participação nos resultados, sendo que no *Call Center* e na Área Comercial existe um sistema de premiação baseado no alcance de metas. De acordo com documentos que foram analisados na organização pesquisada, o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados/Lucro da Empresa (PPCRLE) é desenvolvido desde 1994, sendo destinado aos funcionários parcelas de até 10% do lucro líquido do exercício. Do valor total a ser pago, 50% são distribuídos proporcionalmente ao salário nominal de cada colaborador e os outros 50% proporcional ao nível de atingimento dos objetivos estabelecidos.

A avaliação de desempenho está associada à participação nos resultados e é medida por área, na qual os critérios avaliados são: reduzir *turnover*, índice de acidentes, cumprir os prazos de projetos, não ultrapassar gastos gerais no orçamento. Entretanto, hoje a organização está em fase de estudo para implantar a avaliação de desempenho de 360°, bem como começou a desenvolver a avaliação por competências com os candidatos que pretendem atuar na empresa, com funcionários que vão mudar de cargo, e com a liderança. As competências são: Flexibilidade Intercultural, Inovação, Trabalho em Times, Foco em Resultados, Foco do Cliente, Comunicação Eficaz, Gestão de Pessoas, Gestão Operacional e de Processos, Visão de Mercado, Habilidade de enxergar o cenário Empresa Dedal & Agulha de forma sistêmica (empresa em âmbito internacional, fornecedores, concorrentes, clientes, comunidades, entre outros) e numa perspectiva de longo prazo. Rodrigues e Silva (1998, p.64) afirmam que “o desenvolvimento de competências relacionadas à capacidade de pensar, resolver problemas e implantar novas ações está vinculado à capacidade criativa das pessoas, e oferece oportunidades para gerar vantagens competitivas”. Os teóricos da criatividade (ALENCAR, 1996; CARR, 1997; DUAİLBI; SIMONSEN, 1990; RODRIGUES; SILVA, 1998; e outros) destacam que a ênfase na realização de trabalhos em times, foco em resultados, foco no cliente, foco nas pessoas, comunicação eficaz, visão de mercado, e visão sistêmica da empresa são fatores que estimulam a criatividade na organização. Com isso, pode-se inferir que essas competências vão ao encontro dos valores compartilhados pela maioria dos entrevistados, valores esses que estimulam o desenvolvimento da criatividade.

Constatou-se que a política de avaliação de desempenho associada à participação nos resultados influencia na criação do produto estudado. O conteúdo apresentado a seguir evidencia essa influência.

[...]. Aí você chega assim, ah! tudo bem, ah! vamos fazer, vamos fazer, tudo bem; aí chega aqui na frente, no outro setor que da sequência no trabalho, ah! mas na minha meta aqui se eu fazer isso vai baixar minha participação nos lucros [...]. São coisas amarradas que impedem, eu entendo que tem que ter freio no negócio, mas tem coisa assim que talvez a tua participação nos lucros fosse muito maior se aquele negócio entrasse [...] (Entrevistado 18/Criatividade).

Geis (1988 *apud* BRUNO-FARIA, 1996) salienta que os ambientes de trabalho mais receptivos à expressão da criatividade são aqueles em que os prêmios financeiros pelo sucesso são considerados como menos importantes do que a oportunidade de se trabalhar

em projetos desafiantes. Para Martins e Terblanche (2003), a administração deve ser sensível para qual método de recompensa e reconhecimento inspira o pessoal a fim de que sejam mais criativos e inovadores.

Em relação aos treinamentos, todos os funcionários recém contratados pela empresa passam por um treinamento inicial que acontece no próprio local de trabalho chamado de TLT (Treinamento no Local de Trabalho) e é considerado o treinamento básico. Nele os funcionários recebem orientações sobre a natureza das suas atividades, sendo que o TLT também é realizado para mudanças de métodos e processos. A Empresa Dedal & Agulha realiza o LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento), no qual cada departamento elabora anualmente o seu. Este passa posteriormente por uma avaliação do Departamento de Recursos Humanos que realiza os treinamentos de acordo com as necessidades levantadas. Existe, ainda, o Programa de Formação de Facilitadores e Chefias (PFF/PFC). O PFF e PFC são direcionados para os profissionais que possuem cargos de liderança ou em Plano de Sucessão. Os cursos desenvolvem habilidades técnicas, comportamentais e de processo. A empresa mantém convênio com o SENAI por meio do qual realiza um programa de formação de costureiras, visando formar mão-de-obra especializada em Costura Industrial. Ela concede também bolsas de estudo para ensino fundamental, médio, cursos de graduação e pós-graduação.

De acordo com os conteúdos expressos pelos entrevistados, foi possível constatar que os treinamentos com a liderança enfocam principalmente aspectos comportamentais como relacionamento e humanas. Todavia, com os demais funcionários são realizados treinamentos mais técnicos. Segundo Bruno-Faria (1996), treinamentos destinados apenas aos funcionários que ocupam cargos de chefia podem limitar a expressão da criatividade em outros níveis. Duailibi e Simonsen (1990) enfatizam que quanto mais treinadas, menos criativas serão as pessoas, se tomarmos como treinamento técnico a absorção de conhecimentos formais e específicos. Bono (1994) salienta que a vantagem dos treinamentos é proporcionar um conhecimento específico, e a desvantagem é a uniformidade de pensamento e técnicas. Com isso, esta uniformidade pode aproximar as regras não-escritas ou culturais das regras formais, reduzindo o potencial de flexibilidade. Foi possível averiguar também que a organização não realiza treinamentos específicos para o desenvolvimento da criatividade. Terra (2000, p. 43) salienta que os treinamentos para criatividade podem possibilitar o desenvolvimento de “hábitos e condutas de pensar que fazem aparecer a capacidade latente de criar”. Para Alencar (1996), a realização de

treinamentos visando o desenvolvimento do potencial criador representa um estímulo à criatividade. Os relatos dispostos na sequência visam ilustrar estas constatações.

Nós do corpo gerencial, nos últimos dois anos tivemos a possibilidade de desenvolver uma série de treinamentos e de cursos voltados para o lado da gestão, para o lado humano, para o lado do relacionamento e que realmente ajudou bastante a convivermos com o processo de crescimento e de mudança da empresa; de sermos mais questionadores e realmente nos abrimos para discussão e buscarmos um trabalho em equipe. Nesse aspecto, para o corpo de liderança se trabalharam treinamentos mais específicos e não tanto racionais, trabalhando com o lado mais da emoção e da gestão. Mas hoje os modelos que tem na empresa para acompanhamento de funcionários, ou as metodologias específicas de implantação e de evolução dos trabalhos são bem mais técnicos (Entrevistado 13/Cultura).

[...] o RH foca mais no nível das competências gerenciais, as competências também técnicas mas principalmente comportamentais. [...]. Se vê mais no nível das áreas uma formação mais técnica. Os treinamentos comportamentais são mais para gerências e chefias. [...]. Existem esporadicamente também treinamentos em conjunto com o RH no sentido de desenvolver a questão comportamental para todos (Entrevistado 03/Cultura).

Verificou-se junto aos sujeitos envolvidos na criação do produto que também não são realizados treinamentos voltados para o desenvolvimento do potencial criativo. Bruno-Faria e Alencar (1996) salientam que treinamentos voltados à criatividade favorecem o desenvolvimento do potencial criador a fim de que os indivíduos estejam abertos a inovações. Todavia, os entrevistados salientaram que a empresa estimula a criação do novo por meio de viagens, participação em feiras e eventos, acesso a materiais (revistas, livros, *internet* e outros) e troca de idéias.

O lance da ‘criatividade’ é bem incentivado aqui dentro, a gente não tem limites para isso, a gente usa as viagens internacionais, viagens nacionais, revistas, a gente tem diversas assinaturas, *internet*, informações de concorrentes, a equipe de vendas nos traz informações de catálogos, de concorrentes em nível de preço, em nível de produto, em nível de coisas que estão acontecendo [...] (Entrevistado 25/Criatividade).

A Empresa Dedal & Agulha realiza o recrutamento interno e externo, sendo que segundo os entrevistados a preferência é pelo recrutamento interno. Os conteúdos expostos de imediato procuram evidenciar esse aspecto.

Existe uma política preferencialmente de recrutamento interno para dar oportunidade das pessoas se desenvolverem internamente e não havendo esta possibilidade passa-se para um processo externo (Entrevistado 03/Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha tem uma predileção pelo recrutamento interno por um valor aí de que as pessoas possam ser promovidas, possam ser aproveitadas por conta de fazerem parte da empresa. Então todas as vagas que surgem, a primeira pergunta que é feita para o chefe é se ele pode fazer recrutamento interno, se isso for possível então se desencadeia esse processo com anúncios nos murais, *e-mail* para as áreas dizendo que tem vaga. Só que nós somos bem rígidos em relação aos critérios porque não há diferença entre interno e externo para o cumprimento dos critérios para aquela vaga. Isso para que fique bem claro para as pessoas que a oportunidade interna é para quem está preparado para a oportunidade e não é um benefício da empresa ocupar um determinado cargo porque faz parte da empresa. A visão que a gente procura colocar é que a oportunidade existe porque você já ocupa esse espaço e se preparou para esta oportunidade. Então não há distinção, tem que cumprir os requisitos porque esses requisitos é que garantem que vai haver o total atendimento do que se espera com aquele profissional [...] (Entrevistado 16/Cultura).

A preferência pelo recrutamento interno pode representar uma política que incentiva a manutenção da cultura vigente na empresa. Os indivíduos que já atuam na organização conhecem os valores e crenças esposados pela mesma, ou seja, estão “mais enquadrados”. Freitas (1991) explica que definir perfis compatíveis com os valores organizacionais, no recrutamento e seleção, é um dos meios pelo qual a Administração de Recursos Humanos mantém a consistência interna da cultura.

A organização possui ainda como mecanismo de socialização cinco veículos que fazem a comunicação da empresa com o público interno. São eles, o jornal interno da empresa, um informativo, *indoors*, murais e *intranet*. O jornal interno dos colaboradores da Empresa Dedal & Agulha tem periodicidade mensal e existe desde 1989. Os assuntos abordados nele são variados como lazer, tecnologia, treinamento, saúde, educação, segurança, qualidade e informações sobre a empresa. O informativo é de circulação interna com comunicações especiais e urgentes, geralmente circulam em torno de 2 a 4 informativos semanais. Com o objetivo de transmitir mensagens aos colaboradores, divulgar eventos e datas comemorativas, a Empresa Dedal & Agulha também possui os *indoors* (*outdoors* internos). Estes estão localizados em pontos estratégicos na matriz da empresa. A cada ano é feito um planejamento dos 24 *indoors* que serão apresentados, sendo que cada um deles tem periodicidade de 15 dias. Há um mural central localizado próximo ao restaurante da matriz e que apresenta assuntos relacionados a Eventos,

Oportunidades (compra, venda), CCQ, Sede Recreativa, Saúde e Segurança. Nos departamentos da empresa existem os murais internos para divulgação de assuntos de interesse geral das áreas. O mais recente veículo de comunicação interna da Empresa Dedal & Agulha é a *intranet* que está em funcionamento desde abril de 2000. Além da lista de *e-mails*, telefones, cardápio do restaurante e dicas de saúde e nutrição, a *intranet* traz informações sobre as áreas da empresa. Por meio da observação livre não-participante constatou-se que o *layout* dos departamentos facilita a comunicação e a integração dos indivíduos. A separação dos setores é feita apenas por divisórias que permitem o contato visual e favorecem a comunicação entre os funcionários; sendo que a disposição das mesas e demais móveis em semicírculo ou em círculo possibilita a integração. Para Bruno-Faria e Alencar (1996), um ambiente físico que facilite a comunicação e a integração entre os indivíduos estimula o desenvolvimento da criatividade.

Contudo, diante dos dados gerais analisados na variável **socialização**, observa-se que as regras não-escritas ou regras culturais são minuciosamente explicadas e mantidas dentro da empresa. Esta característica possibilita inferir que a **socialização** é forte, o que inibe o potencial para flexibilidade.

A variável seguinte que também caracteriza as regras não-escritas é a **atitude formal-real**. Ela reflete a extensão da diferença de valores que moldam as regras formais e as regras não-escritas, podendo apresentar-se como equívoca ou inequívoca. Há quatro posições que podem ser distinguidas dentro dessa classificação: a organização real faz parte da organização formal (cultura de realce), a organização formal é uma parte da organização real (cultura ortogonal), a organização formal e a real se sobrepõem, e a organização formal e real não se sobrepõem (contracultura) (VOLBERDA, 1998). Na empresa investigada foi possível identificar algumas regras não-escritas.

Por exemplo, você não vai achar em lugar nenhum escrito que se a pessoa tem um compromisso a concluir ela tem que ficar depois do final do expediente para terminar. Isso não está escrito em lugar nenhum, está escrito que o horário dela terminar é 17:18, mas você na maioria não precisa pedir para pessoa ficar. Ela sabe que se tem que entregar esse trabalho amanhã, ela tem comprometimento e ela faz isso espontaneamente. Isso é muito forte, não está escrito mas acontece, a disposição em ajudar, em colaborar, quando alguém precisa de alguma coisa, a disponibilidade também é muito forte. Tem outras coisas que digamos assim, você não diz em algum lugar que o teu comportamento lá fora tem que ser A, X, Y, Z, você não escreve isso, mas as pessoas sabem que elas lá fora também representam um pedacinho da Empresa Dedal & Agulha e que o comportamento delas na comunidade é importante para empresa. É importante que ele seja um comportamento bom, que ela

procure se envolver em atividades, participar e assim por diante. Então existem estas coisas que o pessoal conhece, sabe que a empresa gosta que seja dessa maneira, valoriza isso de alguma forma embora não esteja escrito em lugar nenhum (Entrevistado 07/Cultura).

Tem muita coisa já definida, então a gente vai cada vez mais definindo essa questão de regras. Tem ainda alguma coisa que eu diria que não é definida, que não está escrita, que não é formal, mas que informalmente as pessoas já sabem como funciona. Então é assim, por exemplo, a gente tem horários, a Empresa Dedal & Agulha é tida como uma empresa extremamente cumpridora de horários, se você marca uma reunião às 09 horas da manhã, dificilmente se você marcar com cinco pessoas dentro da organização essas pessoas não estão na sala às 09, então as pessoas vêm para reunião às 09. Se nós pedirmos para as pessoas definirem uma determinada tarefa para o dia tal, as pessoas apresentam esta tarefa no dia tal. Mas não está escrito lá que você tem que fazer isso, isso, isso, mas cumprimento de prazo dentro da organização é algo que mesmo que não esteja escrito ele é muito forte informalmente. A questão de qualidade no próprio serviço, a qualidade no produto é algo que está definido, mas qualidade no serviço a gente também tem isso como princípio, mas não está escrito lá: ah!no teu relatório não pode ter erro, não pode acontecer isso, não pode acontecer aquilo, as pessoas se preocupam como apresentar. Objetividade também é uma característica forte da organização que não está escrita, mas as pessoas procuram exercer isso no dia-a-dia, enxergam isso informalmente como valor também da organização (Entrevistado 11/Cultura).

Normalmente aqui dentro da Empresa Dedal & Agulha essas regras estão baseadas em princípios fortes de ética, de respeito, de liberdade, de responsabilidade, princípios de igualdade. Algumas regras estão descritas, mas existem também as informalidades que daí estão muito em cima da cultura da empresa (Entrevistado 08/Cultura).

Com base nos dados coletados, pode-se inferir que os valores da organização real e formal são semelhantes, visto que as regras não-escritas se fundamentam em valores esposados no Código de Ética da organização, como, por exemplo, a liberdade com responsabilidade e o comprometimento. Na fala da maioria dos entrevistados é possível constatar que os mesmos enfatizam a importância de seguir as normas e regras formais. Para eles, as regras não-escritas devem ser tratadas como uma exceção.

Depende da situação, você tem que fazer a avaliação do que é melhor ali, naquele momento você seguir as regras que estão estabelecidas ou procurar um outro caminho desde que esse caminho não vá prejudicar em nada o teu produto ou pessoas. Acontece muito é a gente seguir mais as regras escritas, prevalece bem mais o que está nas regras. [...], são poucos as exceções, que saem daquilo, são coisas previsíveis e o que sai é pouca coisa que você tem que sair fora daquilo que está direcionado (Entrevistado 01/Cultura).



Eu procuro respeitar as regras escritas e sem dúvida afinal elas estão aí para isso, e se eventualmente eu não concordo com alguma regra escrita eu vou tentar modificar essa regra. Mas eu também acho que ninguém deve ser cego a tal ponto de querer levar tudo ao pé da letra, o teu conhecimento do fato permite que você crie exceções até dentro daquilo que está escrito, quer dizer, que você de alguma forma desobedeça aquilo que está escrito, consciente que você desobedeceu, mas ao mesmo tempo sabendo que isso não vai prejudicar a empresa. Então, eu não tenho nenhum constrangimento e nenhum receio, se for o caso, se eu achar que é válido contrariar uma regra escrita, agora como uma exceção, como regra, como eu já disse se a regra não está boa vamos derrubar a regra (Entrevistado 07/Cultura).

As regras foram escritas por uma razão, se elas não servem devem ser rediscutidas, [...], se de fato houver um algum desrespeito da regra escrita tem que ter uma razão forte para isso e aí entra a liberdade com responsabilidade (Entrevistado 08/Cultura).

Verificou-se ainda que há na organização uma preocupação em formalizar tudo (procedimentos, formas de conduta, regras e outros). Assim, a Empresa Dedal & Agulha possui uma cultura mais inequívoca, ou seja, com uma mínima diferença de valores entre **atitude formal-real**. As informações repassadas pelos entrevistados possibilitam constatar que essa variável assume a posição de cultura ortogonal, na qual, de acordo com Volberda (1998), a organização formal é uma parte da organização real. Nela os membros aderem às regras formais, mas desenvolvem, também, um conjunto não conflitante de regras não-escritas. As regras formais não podem especificar todas as contingências, então as regras não-escritas são desenvolvidas para ações apropriadas sob contingências não especificadas. O autor explica que quanto mais os membros da organização tentam reduzir o espaço entre o formal e o real; enfatizando as regras formais, mais limitado é o potencial para flexibilidade. O conteúdo expresso por um dos entrevistados sobre criatividade no produto procura evidenciar a influência dessa característica na criação do produto pesquisado.

É gente botando regra, botando norma, então limita (Entrevistado 18/Criatividade).

Por fim, a última variável referente às regras não-escritas diz respeito à **tolerância à ambigüidade**. Ela demonstra a extensão na qual as regras não-escritas podem facilitar ou dificultar a liberdade de ação, podendo se apresentar como baixa ou alta. Dentre os indicadores que determinam a flexibilidade potencial desta variável têm-se o nível de novas idéias e opiniões diferentes, comportamentos divergentes e a previsibilidade ou não da forma como os membros se relacionam dentro da organização.

Quanto ao nível de novas idéias e opiniões diferentes, verificou-se na Empresa Dedal & Agulha que há abertura à exposição de idéias diferentes. Entretanto, salienta-se que essas idéias devem estar ‘em cima de temas do trabalho, ‘dentro de uma idéia construtiva’, ou seja, que sejam idéias direcionadas para os interesses organizacionais.

Bastante gente pensa diferente, mas se adaptam aos objetivos da empresa (Entrevistado 05/Cultura).

[...] diferentes opiniões podem muitas vezes a princípio causar um espanto, mas com certeza elas geram novas oportunidades, melhorias, incentiva-se até uma análise crítica da situação [...] (Entrevistado 06/Cultura).

Cada um dá a sua opinião, a opinião que quer, daí eles analisam, vêm a melhor forma de se fazer, de agir, é natural, cada um dá a sua opinião (Entrevistado 17/Cultura).

Torna-se importante destacar, ainda, a fala de um dos entrevistados quanto à postura da empresa diante de opiniões diferentes e choque de idéias. O conteúdo dessa fala revela que na empresa investigada não ocorrem muitos conflitos, pois não há uma grande divergência de opiniões.

[...] não é uma empresa de muito conflito, não existem opiniões confrontadoras, confrontos intensos. [...]. Existe um certo enquadramento do grupo como um todo, de limites que não devam ser ultrapassados; então eu acho que isso é que segura um pouco os grandes confrontos, mais uma coisa assim de que é uma empresa harmônica. Mas essa harmonia, não vejo ela em alguns momentos como bem vinda, nem digo isso como uma coisa boa, acho que às vezes precisaria ter mais confronto, mais defesa de posicionamentos (Entrevistado 16/Cultura).

Aqui é interessante destacar um valor fortemente compartilhado pelos sujeitos ‘a empresa é uma família’ que pode favorecer essa “harmonia”, impedindo que alguns conflitos de idéias se estabeleçam. Esse valor se expressa pelo menos em três aspectos. Primeiramente, na questão afetiva, relatada pelos entrevistados, que permeia as relações estabelecidas entre os funcionários. Em segundo lugar, o entendimento de que a empresa é uma família repercute no fato de que a política de valorização dos funcionários em termos de perspectivas futuras prioriza os “da casa”. Tal fato é evidenciado na composição do atual quadro de dirigentes da empresa. Dois diretores são filhos do presidente da empresa, este é irmão do fundador, e os demais diretores fizeram carreira dentro da organização. Uma outra política adotada pela organização, a qual permite a contratação de esposo e

esposa, pode sustentar ainda mais a idéia de ‘Família Empresa Dedal & Agulha’ e facilitar a manutenção da cultura vigente. Além disso, é notória a expectativa existente por parte dos entrevistados de que os seus filhos possam trabalhar futuramente na empresa.

A imagem da grande família é frequentemente utilizada pelas organizações para reforçar o clima de camaradagem e confiança que se pretende e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na ‘grande família da empresa’, o conflito entre capital e trabalho é substituído pela cooperação [...]. (FLEURY, 1996, p. 122).

Todavia, a autora salienta que essa cooperação está pontuada por algumas situações de conflito interpessoal. O mito da família, conforme a mesma, revela duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível de solidariedade, de cooperação, e a face oculta da dominação e submissão. Enfatiza-se, aqui, que a visão positiva dos funcionários em relação à organização pode ser determinada pelo contexto no qual a empresa está inserida. Neste prevalece a cultura germânica, a organização ocupa um papel de destaque junto à comunidade pela relação que estabelece com a mesma e por ser uma das responsáveis pelo desenvolvimento da região.

Destaca-se entre os entrevistados responsáveis pela criação do produto, também, essa abertura para novas idéias e opiniões diferentes. Contudo, essas idéias devem vir ao encontro dos objetivos organizacionais.

[...] quando a gente passa o *briefing*, a gente discute junto com elas o *briefing*, oh! vamos fazer assim, eu pego o catálogo da coleção passada, explico como foi a aceitação. [...], e aí eu falo: Se você tiver uma outra proposta, ah! eu gostaria de uma calça capri mas se por acaso a tendência for pescador me fala, a gente negocia [...] (Entrevistado 26/Criatividade).

Em relação aos comportamentos divergentes foi possível constatar que existe tolerância aos mesmos. Os relatos expostos abaixo visam ilustrar essa realidade.

A Empresa Dedal & Agulha trabalha e lida bem com estas situações, a questão do vestir diferente, lidar com pessoas bem diferentes, a gente tem vários exemplos dentro da organização. Não tem nenhuma restrição com relação a isso, ela lida bem com esta situação (Entrevistado 03/Cultura). A empresa hoje já é uma empresa que trabalha bem com essas diferenças, com a liberdade de expressão seja ela através da forma de se vestir, seja através de comportamentos [...] (Entrevistado 09/Cultura).

Todavia, alguns entrevistados destacaram que devido à organização estar inserida em uma região de cultura germânica, uma ‘cultura tradicional’, algumas vezes o diferente

causa algum espanto, mas as adaptações ocorrem com a convivência. Os relatos dispostos na seqüência evidenciam essa característica.

[...] o que predomina mais na região é a cultura alemã, então é aquele pessoal mais do interior, mais retraído, mais conservador. Então quando via as estilistas, que são pessoas digamos modernas, mais liberais, diferentes, *fashion*, vêm com aquelas roupas esquisitas para eles; então fica aquela coisa, aquele ar de puxa o que é isso aí! que mundo nós estamos! Mas mudou bastante, hoje a convivência já é mais normal. Até porque a cidade em si está mudando [...] (Entrevistado 01/Cultura).

Um rapaz todo tatuado, com brinco, *piercing*, aqui causou algum choque inicial, o rapaz também se adaptou ao jeito germânico de ser da cidade, de fato é bem diferente da cultura de uma cidade de São Paulo [...]. Ele se sentiu melhor usando uma camiseta um pouco mais fechada, deixar os *piercings* em casa e não aparentar assim tão impactante[...]. Existe abertura, mas também existe um balanceamento, não pode ser muito diferente [...] (Entrevistado 08/Cultura).

Verificou-se que na organização investigada os relacionamentos são informais. Por meio da observação livre não-participante constatou-se que no dia-a-dia os funcionários, inclusive os dirigentes, vestem-se de modo informal, como, por exemplo, com *jeans* e camiseta. A linguagem e forma de relacionarem-se também são informais. Foi possível presenciar muitas conversas descontraídas. A informalidade também pôde ser observada na decoração das mesas e armários nos quais existem objetos pessoais coloridos como bibelôs, porta-retratos, porta-recados, vasos decorativos, entre outros. O conteúdo a seguir retrata essa informalidade.

Normalmente a gente é informal, a empresa é informal [...].A formalidade é só para alguns momentos, principalmente quando se tem a presença de algum cliente, alguma situação que exige que você se comporte de uma forma mais formal, mas entre os colegas a gente é bem informal (Entrevistado 15/Cultura).

Segundo os entrevistados, aceitar o diferente e ser informal são características necessárias visto que a empresa está ‘voltada para o mundo da moda’. Aqui, destaca-se a fala de um dos sujeitos quanto a uma característica específica de um dos profissionais da moda.

As estilistas são pessoas muito questionadoras por estarem envolvidas com a moda, [...], elas são pessoas que trabalham a argumentação muito forte (Entrevistado 13/Cultura).

Essa característica de personalidade dos profissionais de criação pode favorecer a diversidade de opiniões e o conflito. A diversidade de opiniões e o conflito, segundo Carr (1997), Martins e Terblanche (2003), são fontes de criatividade.

Assim, a partir da análise dos dados pode-se inferir que existem características que facilitam **a tolerância à ambigüidade**. Apesar de não se apresentar em nenhum dos extremos da classificação, baixa ou alta, a **tolerância à ambigüidade** existe e conseqüentemente aumenta o potencial de flexibilidade. Carr (1997, p.65) afirma que “A empresa deve aceitar e lidar abertamente com as diferenças e o conflito potencial se quiser usar a diversidade como fonte de múltiplas perspectivas e, portanto, de criatividade. [...]”

Contudo, pode-se inferir, de modo geral, na subdimensão **regras não-escritas** predominam características que estimulam a previsibilidade, estabilidade, controle, comportamentos padronizados. Essas características, conforme os teóricos da criatividade (ALENCAR, 1996; CARR, 1997; DUAIBI e SIMONSEN, 1990; e outros), dificultam o desenvolvimento da criatividade. Assim, as quatro variáveis aqui caracterizadas, **disciplina dominante** num ponto intermediário; **socialização** forte; **atitude formal-real** mais para inequívoca e uma **tolerância à ambigüidade** mediana revelam que as regras não-escritas possuem características que em grande parte são desfavoráveis à expressão da criatividade. Entretanto, cabe ressaltar que dentre os sujeitos da pesquisa, envolvidos na criação do produto moda estudado, há uma maior diversidade quanto à formação dos mesmos, e uma maior tolerância à ambigüidade.

#### 5.1.4 Orientação Externa

A **orientação externa** é a última subdimensão da cultura organizacional, apresentada por Volberda (1998), que tende a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade cultural da organização. Essa subdimensão reflete as crenças dos funcionários sobre o relacionamento da organização com seu ambiente e apresenta três variáveis de análise: **foco**, **abertura** e **atitude de planejamento**.

O **foco** diz respeito às idéias compartilhadas pelos funcionários a respeito do futuro e do projeto de tempo que eles aplicarão no futuro. Ele pode variar de curto ao longo prazo. Os conteúdos expressos em seqüência revelam como se caracteriza essa variável.

O futuro é projetado para 05 anos, projetamos o futuro de onde nós estamos e onde queremos chegar, quais são as novas oportunidades de negócios, quais são os negócios que nós vamos investir mais ou investir menos, isso em cima das oportunidades, das ameaças, do ambiente e dos mercados [...] (Enrevistado 11/ Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha independente do planejamento estratégico ser de 03 anos ela tem um plano de onde ela quer chegar em 2010, mas ele é um plano que vai ser construído a partir do próprio planejamento estratégico mas com a visão de 2010.[...]. As ações estratégicas são de três anos e a visão de 05 anos (Entrevistado 02/Cultura).

Hoje por exemplo já estamos preparando na nossa área o *layout* para 2010, isso já diz que a gente pensa para frente. Existe quase um projeto já pronto para a Estamparia por exemplo sobre o que ela vai ser, onde ela vai estar, quantas marcas vai ter em 2010. Acredito que a Empresa Dedal & Agulha pensa muito em longo prazo, embora a execução depois em curto prazo sofra algumas alterações, adaptações conforme a necessidade. Mas acredito que o longo prazo predomina (Entrevistado 06/Cultura).

Assim, a fala dos sujeitos da pesquisa caracteriza uma visão de futuro com um **foco** em longo prazo, o que possibilita um potencial grande para flexibilidade. Bruno-Faria (1996) enfatiza que a criatividade é considerada fundamental para o sucesso organizacional em longo prazo.

Algumas características do produto pesquisado, citadas pelos entrevistados, podem possibilitar à organização manter-se competitiva no mercado por um longo período de tempo. Os relatos apresentados em seguida evidenciam essas características.

A qualidade é uma exigência que já tem que estar no produto, é uma obrigação da empresa. A gente tem o pós-venda, o cliente é muito bem tratado, o cliente é que manda, ele que vai dizer se está legal ou não está. Se a gente deixar de cumprir isso, a marca vai por água abaixo e a empresa também (Entrevistado 21/Criatividade).

Inovação e criatividade são duas coisas que tem que estar associadas direto mesmo, se você não tiver uma diferenciação no mercado você é mais uma marca, e a “marca M” e a “marca F” não são mais uma marca, são as marcas (Entrevistado 25/Criatividade).

A **abertura**, próxima variável a ser analisada, indica o quanto os membros da organização consideram a empresa sensível às mudanças do ambiente na qual está inserida (mercado, clientes, concorrentes, regulamentações governamentais, tecnologia e outros). Ela pode apresentar-se como fechada ou aberta.

Diante dos dados coletados, pode-se inferir que a Empresa Dedal & Agulha se apresenta de forma aberta às mudanças que ocorrem no ambiente, ou seja, está sensível ao

mercado, foca sua atenção no produto, está próxima do cliente e atenta à concorrência. Essa abertura é justificada pelos entrevistados, principalmente, por produzirem também produtos moda. Evans e Russel (1989) enfatizam que o futuro é incerto e por isso as organizações devem manter-se abertas a fim de responderem criativamente ao imprevisto quando esse surgir.

A Empresa Dedal & Agulha por trabalhar com produtos de moda ela está muito condicionada à variável do mercado, então ela realmente tem que se adaptar muito rapidamente mais às questões de mercado (Entrevistado 03/Cultura).

Ela se posiciona e precisa se posicionar de forma aberta, porque hoje as oscilações do mercado são bastante significativas, sempre as empresas precisam estar atentas a sinalizações desse mercado. [...]. No caso da Empresa Dedal & Agulha, ela é uma empresa muito dinâmica que vive de mudanças, ela não é fechada, ela sempre está aberta às mudanças do mercado (Entrevistado 03/Cultura).

Hoje nós estamos preocupados com o mercado, o que o mercado quer é o que nós precisamos produzir, conseqüentemente nós vamos buscar tecnologia baseada no que o mercado nos diz. É o mercado que dita a máquina que a gente vai comprar [...] (Entrevistado 06/ Cultura).

Na organização pesquisada, o foco está no produto. As mudanças realizadas no processo produtivo visam a melhoria desse produto.

[...] a predominância, o que prevalece na hora de decidir é o produto, o produto final, o processo de alguma forma vai ter que se adequar a esse produto. Embora a gente nunca deixe de trabalhar no processo porque para você fazer um produto atender a necessidade de um resultado final você tem que estar constantemente olhando para esse processo; para ver se você pode melhorá-lo, aperfeiçoá-lo [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Ela se preocupa com o que o mercado sinaliza para o produto final. Daí ela vai buscar o que precisa no processo. Vamos supor, existe uma tendência de usar um acabamento, uns apliques de flor. Então, a Empresa Dedal & Agulha busca no processo, tecnicamente como vai aplicar aquilo, existe uma tendência de fazer bordado a laser; então a empresa busca implantar (Entrevistado 12/Cultura).

Existe muita mudança no processo visando o produto final (Entrevistado 13/Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha possui instrumentos para estar próxima dos clientes e consumidores como o Projeto Consumidor, no qual há um grupo de auditores das diversas

áreas da empresa responsáveis pelo projeto e por levar informações às áreas e unidades fabris. Por meio do Projeto Consumidor a organização busca despertar a atenção de todos os funcionários para o cliente. Existem, ainda, outras ferramentas como o *Call Center*, pesquisas de mercado, clube de relacionamento, e os próprios representantes comerciais e coordenadores de marca buscam informações junto aos clientes e consumidores. Nesse ano, a empresa conquistou, pelo segundo ano consecutivo, o 6º prêmio de Excelência em Serviços ao Cliente, como melhor SAC do Brasil no segmento moda. Para Carr (1997), a empresa torna-se mais criativa quando está atenta às mudanças do meio e é primordial incluir clientes nos processos decisórios, pois estes representam uma fonte de novas idéias.

Os entrevistados, em suas falas, enfatizaram constantemente a importância de se colocarem no papel do consumidor. Constatou-se por meio da análise de documentos da empresa que esse discurso é disseminado pelo Projeto Consumidor. O relato a seguir busca ilustrar esse discurso.

Uma empresa não existe sem o seu cliente; então basicamente tudo o que se faz dentro da organização é no sentido de buscar atender, superar as expectativas e os anseios desse cliente. [...]. Nós temos o nosso programa que a gente chama de Projeto Consumidor, onde nós temos um relacionamento direto com o nosso consumidor final através do *call center* ou através de entrevistas que a gente realiza junto ao mercado, visando estar atento realmente ao nível de satisfação dos nossos clientes. Como nós temos também uma rede de lojas e franquias, onde a gente tem um canal de distribuição mais direto com o consumidor, nós temos a condição realmente de ter uma comunicação bastante direta com o consumidor e com o cliente também, através dos representantes comerciais. As próprias equipes de produtos de lançamento que estão freqüentemente em contato com os clientes e consumidores no sentido de identificar eventualmente se estas necessidades são supridas ou eventualmente acolher sugestões, críticas, propostas de melhoria dos produtos (Entrevistado 03/Cultura).

O cliente tem que ser ouvido sempre, constantemente, tanto que nós temos vários canais desde o nosso representante que está lá na casa do cliente, como nós temos o nosso pessoal da área de produto que constantemente vai ao encontro dos clientes para ver as novidades, temos o *call center* que está aberto para receber opiniões, sugestões e críticas dos clientes e consumidores (Entrevistado 07/Cultura).

A gente está sempre analisando, ah! o que o lojista ou então o que o consumidor vai achar disso, vai causar dano para a criança [...]. Tem uma preocupação grande com isso, o que a mãe fala, o que a lojista falou também, o que a criança às vezes comentou. Então, tem uma preocupação grande nesse sentido, sempre se adequar [...] (Entrevistado 18/Criatividade).



Além do relacionamento com os clientes e consumidores, destaca-se também a relação com os fornecedores. Os entrevistados a caracterizaram como uma relação de parceria; sendo que a Relação com Fornecedores é um valor esposado pela organização em seu Código de Ética. Carr (1997) enfatiza que os fornecedores são uma fonte de novas idéias. O relato que segue retrata essa relação de parceria com os fornecedores.

Ele é um parceiro muito forte, procuramos trabalhar com os fornecedores em nível de parceria para que você também possa ter atendimento na hora certa, para que ele possa trazer coisas diferentes (Entrevistado 07/Cultura).

Conforme informações coletadas nos documentos da organização investigada, foi possível constatar que a empresa possui um programa estruturado que abrange visitas de Empresas, Entidades, Escolas/Universidades, Familiares e Clientes. A visita de outras empresas tem por objetivo a troca de informações, principalmente a respeito de tecnologia, recursos humanos e qualidade. A Empresa Dedal & Agulha realiza também *benchmarking* possibilitando aos seus funcionários, quando do desenvolvimento de projetos, visitas a outras empresas visando o intercâmbio de informações.

Se o nosso concorrente não estivesse na nossa porta, nós estaríamos muito acomodados. [...]. Ele não nos deixa se acomodar, porque se nos acomodarmos a gente perde espaço. Existe hoje também uma abertura entre os concorrentes, a gente troca idéias, troca tecnologias, troca conhecimentos, isso é extremamente aberto. A Empresa Dedal & Agulha é uma empresa aberta. [...] (Entrevistado 06).

Você não tem como deixar de analisar o comportamento da sua concorrência [...]. Nós observamos o concorrente naquilo que é possível, mas nós acreditamos muito mais na força do nosso produto, da nossa marca, do que especificamente no preço do concorrente, na atitude do concorrente; pelo contrário a gente procura se possível fazer alguma coisa antes dele, inovar, para que ele busque se referenciar em nós. Agora claro que se tem uma ação interessante no mercado concorrente vai se olhar e se faz essa confrontação inclusive de preços de produto, mas muito mais para diferenciar do que pra brigar com ele, para conhecer e tentar fazer diferente [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Nós procuramos monitorar bastante os nossos concorrentes, a gente acha que concorrência é extremamente importante e salutar para o desenvolvimento e a gente senti isso porque a Empresa Dedal & Agulha tem uma série de marcas distintas. Nós temos marcas onde nós somos líderes com muita folga no mercado, nós temos marcas em que nós somos líderes do mercado, mas com concorrentes muito próximos, nós temos marcas que não somos líderes e brigamos por mercado e nós temos marcas que estamos correndo atrás do líder que está lá longe da gente.

Então nós fazemos hoje a gestão de marcas que vivem momentos muito distintos, a gente consegue a partir disso ver o quão é interessante a observação do concorrente nesse processo [...] (Entrevistado 09/Cultura).

Duailibi e Simonsen (1990) explicam que a pressão dos concorrentes sobre a empresa é condição essencial para o desenvolvimento da criatividade na empresa. “Os monopólios, as reservas e as situações cômodas de mercado são reconhecidamente menos criativos, quer sejam resultantes da superioridade sobre a concorrência, quer resultantes, de acordos entre os componentes de um setor” (DUALIBI; SIMONSEN, 1990, p. 76).

Portanto, por meio das entrevistas, é possível afirmar que os membros da organização a consideram atenta aos sinais advindos do ambiente e interagindo constantemente com os clientes, consumidores, fornecedores e concorrentes. Enfatiza-se, ainda, que a Habilidade de enxergar o cenário Empresa Dedal & Agulha de forma sistêmica (empresa em âmbito internacional, fornecedores, concorrentes, clientes, comunidades, entre outros.) e numa perspectiva de longo prazo corresponde a uma das competências utilizadas na avaliação de competências aplicada na organização. Assim, quanto à variável **abertura** esta se posiciona como aberta, o que, conforme Volberda (1998) permite um potencial elevado de flexibilidade.

A relação entre essa variável e a criação do produto pesquisado pode ser verificada na preocupação com as tendências de moda, em produzir um produto diferenciado, satisfazer o cliente e estar à frente da concorrência. Aqui, destaca-se a função do coordenador de marca que é responsável por trazer as informações do mercado (clientes, consumidores, concorrentes). Os discursos dos entrevistados sobre criatividade no produto expostos na sequência ilustram essa realidade.

A gente vê muito o que está no mercado (Entrevistado 22/Criatividade).

Geralmente, cada estilista uma vez por ano vai numa viagem internacional. A *stylist* vai sempre. [...]. As “marcas F e M” são ícones das marcas infantis, e a gente sabe que a gente tem que sempre inovar (Entrevistado 20/Criatividade).

[...] a gente usa as viagens internacionais, viagens nacionais, revistas, a gente tem diversas assinaturas, *internet*, informações de concorrentes, a equipe de vendas nos traz informações de catálogos, de concorrentes em nível de preço, em nível de produto, em nível de coisas que acontecem [...] (Entrevistado 25/Criatividade).

Treptow (2003, p. 18) explica que o profissional de criação “deve manter olhos atentos às novidades da moda, mas, sobretudo, conhecer profundamente o seu mercado consumidor, seu público alvo”. A autora destaca que o profissional de moda deve procurar satisfazer os desejos e necessidades das pessoas. Quanto à preocupação em estar atenta às sinalizações do mercado e satisfazer o cliente, é importante lembrar que a empresa pesquisada utiliza ainda um birô internacional para conhecer as tendências de mercado. Rech (2001 e 2002) explica que a utilização de birôs possibilita atender melhor os desejos dos consumidores, e as tendências servem de inspiração e visualização para a criatividade, abrem as portas da imaginação.

Finalmente, a última variável a ser analisada, a **atitude de planejamento**, descreve as crenças dos membros sobre o quanto a organização pode controlar seu ambiente ou ser sujeita as suas forças. Essa variável pode assumir quatro posições: reativa, inativa, proativa e interativa.

Quando assume uma atitude reativa, a organização tenta manter a posição atual (divisão de mercado, clientes, produtos), o seu planejamento visa preservar as realizações anteriores e a orientação externa é baseada no passado. Na atitude inativa, o ambiente é visto como incontrolável, a organização age de forma passiva, o planejamento é considerado inútil e a orientação externa é baseada no presente. Em relação à atitude proativa, a organização tenta adaptar-se a um futuro possível, o planejamento representa um meio de antecipar esse futuro e a orientação externa é baseada em um futuro provável. Na atitude interativa, por meio de uma visão de longo prazo e um quadro idealizado do futuro, a organização busca adaptar-se e controlar esse futuro ideal, e a orientação externa é baseada nesse futuro desejado (VOLBERDA, 1998).

Na Empresa Dedal & Agulha, constatou-se, entre os entrevistados, a crença da existência de uma atitude de planejamento proativa com tendências para interatividade. Os conteúdos dos discursos apresentados em seguida procuram evidenciar esta constatação.

Ela está entre proativa e interativa, no sentido de que a gente fica de olho no ambiente, mas a gente não se deixa envolver por ele, nós procuramos ter o nosso caminho [...] (Entrevistado 07/Cultura).

Nós somos proativos e um proativo bastante agressivo no estabelecimento de metas, mas nós não temos ainda muito controle sobre o futuro. Por exemplo, a Empresa Dedal & Agulha é líder do segmento de confecção infantil do país só que pelos números oficiais a empresa tem 1,5% do mercado, então você tem muito, mas também não tem quase nada. Então a gente controla pouco, a gente tem pouca autonomia para

ditar para o mercado, para ditar para os nossos agentes de contato como é que vai funcionar a regra do jogo, a gente tem que se sujeitar à regra do jogo e tentar ser agressivo na conquista de mais espaço. Mas ainda não estamos em condição, já estamos um pouquinho melhor do que talvez tivemos em algum momento, mas ainda muito, muito longe, de conseguir praticar a interatividade de uma maneira como se desejaria (Entrevistado 09/Cultura).

A Empresa Dedal & Agulha está cada vez mais olhando para frente, está puxando o mercado, só dizer que ela controla o seu futuro isso não é uma verdade. Ela hoje tem uma visão do que pode acontecer no futuro e ela direciona toda a sua frente de batalha em direção aquilo, mas existe ainda muita experimentação, muita coisa nova que a empresa experimenta, só que ela está puxando, ela está se puxando, está se mexendo [...] (Entrevistado 13/Cultura).

Portanto, a **atitude de planejamento** por apresentar, segundo os entrevistados, características de proatividade com tendências para interatividade, eleva o potencial de flexibilidade cultural. Carr (1997) afirma que as empresas criativas estão aptas a criar seu futuro. Os conteúdos expressos nas falas a seguir buscam refletir a relação entre a variável **atitude de planejamento** e o produto investigado.

[...] ela em alguns caminhos, em alguns assuntos ela é uma empresa extremamente proativa com pitadas até de interatividade, eu acho que a situação das lojas da “marca F”, da rede de franquias é justamente buscando ter um controle do seu futuro [...] (Entrevistado 13/Cultura).

Em relação aos produtos da “marca F” e “marca M”, na verdade nós somos quase que os lançadores, os outros estão praticamente já copiando o que nós fazemos. Então, você se sente sempre na frente, o desafio, a responsabilidade é grande (Entrevistado 23/Criatividade).

A “marca F” e a “marca M” como são marcas já posicionadas, são marcas que já tem seguidores, o pessoal já está copiando [...] (Entrevistado 25/Criatividade).

Treptow (2003) salienta que o profissional de moda deve estar à frente do seu tempo. Ele deve tentar antever preferências futuras e lançar novas tendências a partir de criativas propostas de estilo.

Com isso, a **orientação externa** possui um **foco** em longo prazo, está **aberta** ao ambiente e apresenta uma **atitude de planejamento** proativa com tendência para interatividade. Essas características possibilitam a existência de um potencial de flexibilidade cultural elevado, o que favorece o desenvolvimento da criatividade.

A partir dos dados coletados e analisados, referentes à cultura organizacional, verifica-se que a Empresa Dedal & Agulha possui na **subdimensão formação de identidade** uma condição inovadora com alguma tendência para conservadora devido à variável comunalidade. Essa subdimensão foi analisada em relação a sua **comunalidade** (forte), **extensão** (ampla) e a sua **homogeneidade** (heterogênea).

A **liderança** é caracterizada por um **estilo** participativo com alguma tendência para o consultivo. Quanto à **abordagem de planejamento** organizacional, as características do modelo *mixed-scanning* são as mais vigentes e a **atitude gerencial** posiciona-se como heurística. Assim, essa subdimensão indica um nível intermediário entre conservadora e inovadora. Nessa subdimensão, destacou-se nos conteúdos das falas dos entrevistados sobre criatividade no produto, uma maior abertura para participação, bem como uma possibilidade de improviso mais significativa em suas atividades.

Na **subdimensão regras não-escritas** são identificadas características que direcionam para um baixo nível do potencial de flexibilidade cultural. As quatro variáveis que compõem essa subdimensão foram assim caracterizadas: **disciplina dominante** num ponto intermediário; **socialização** forte; **atitude formal-real** mais para inequívoca e uma **tolerância à ambigüidade** mediana. A análise desta subdimensão revelou que entre os entrevistados envolvidos na criação do produto investigado há uma maior diversidade na formação dos mesmos. Entre esses sujeitos foi possível constatar, também, que talvez por características específicas de personalidade, a diversidade de opiniões e o conflito podem ser mais facilmente estimulados, favorecendo a expressão da criatividade.

Por fim, a **subdimensão orientação externa** possibilita um elevado nível de potencial para flexibilidade. Essa subdimensão possui um **foco** em longo prazo, está **aberta** ao ambiente e apresenta uma **atitude de planejamento** proativa com tendência para interatividade.

Portanto, pode-se inferir que a cultura da Empresa Dedal & Agulha não assume nenhuma das posições extremas, ou seja, conservadora ou inovadora. Todavia, possui características em suas subdimensões que a colocam numa posição mediana com tendência para inovadora. As características da **subdimensão formação de identidade**, na sua maioria, a colocam numa posição inovadora com alguma tendência para conservadora. A **subdimensão liderança** classifica-se numa posição intermediária entre conservadora e inovadora. A **subdimensão regras não-escritas** apresenta o maior número de características que a classificam como conservadora. Na **subdimensão orientação externa** são encontradas características que a colocam numa posição de inovadora.

O quadro a seguir demonstra a posição em que se encontra a Empresa Dedal & Agulha quanto ao potencial da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade.

<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Conservadora</b>		<b>Inovadora</b>
<b>Formação de identidade</b>			
• Comunalidade	<b>Forte</b>	←	Fraca
• Extensão	Estreita	→	<b>Ampla</b>
• Homogeneidade	Homogênea	→	<b>Heterogênea</b>
<b>Liderança</b>			
• Estilo de liderança	Instrutivo	<b>Consultivo</b> ←	Delegativo
• Abordagem de planejamento	<i>Blueprint</i>	<b>Mixed-scanning</b>	<i>Muddling through</i>
• Atitude gerencial	Rotineira	<b>Heurística</b>	Improvizada
<b>Regras não-escritas</b>			
• Disciplina dominante	Forte	← →	Fraca
• Socialização	<b>Forte</b>	←	Fraca
• Atitude formal-real	<b>Inequívoca</b>	←	Equívoca
• Tolerância à ambigüidade	Baixa	← →	Alta
<b>Orientação externa</b>			
• Foco	Curto prazo	Médio Prazo	→ <b>Longo Prazo</b>
• Abertura	Fechada	→	<b>Aberta</b>
• Atitude de Planejamento	Reativa	Inativa	<b>Proativa</b> → <b>Interativa</b>

Elaborado pela autora

Quadro 6 - O potencial da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade

A proposta desta pesquisa foi avaliar o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha. Os relatos descritos a seguir buscam sintetizar a visão dos funcionários - entrevistados sobre a criatividade no produto moda vestuário infantil e que estão diretamente envolvidos na criação do mesmo - quanto à relação da cultura organizacional com a criação do produto.

[...] existe abertura para o novo e anda bem legal; e até digamos de chefia, de organização a abertura é bem legal e até com os outros departamentos. Se tu tens o novo, e tu queres que aconteça, o pessoal corre atrás. Eles percebem, eles sabem que o mercado exige, por isso tem essa harmonia (Entrevistado 19/Criatividade).

Você tem que se empenhar em ser diferente; então essa é a missão de todo mundo, tentar buscar o diferencial, esse é o desafio, nós sempre temos que buscar o diferente, não se conformar (Entrevistado 23/Criatividade).

A gente cria realmente para encantar o cliente, para vestir a alma das pessoas [...]. É uma cultura que favorece a criação de produtos criativos (Entrevistado 25/Criatividade).

Destaca-se que todos os entrevistados sobre criatividade no produto enfatizaram que a cultura da Empresa Dedal & Agulha é favorável à criação de produtos criativos principalmente por ser uma cultura ‘aberta para o novo’. Alencar (1996 e 1998) e Srour (1994) destacam a abertura como um estímulo à criatividade. Contudo, foram analisadas em seqüência as características identificadas no produto dentro da perspectiva teórica sobre o que é um produto criativo.

### **5.1.5 A expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha**

A análise da cultura organizacional revelou em grande parte características favoráveis ao desenvolvimento da criatividade. Assim, a expressão dessa criatividade no produto moda vestuário infantil foi verificada por meio da Matriz de Análise de Produto Criativo (CPAM). O CPAM tem três dimensões usadas para identificar criatividade no produto: Novidade, inclui originalidade e grau de influência que o produto tem em termos de impacto sobre a sociedade; Resolução, considera a qualidade, utilidade e características de valor do produto; Elaboração e Síntese, é verificada pela expressividade, elegância, atratividade, complexidade, isto é, pelas suas qualidades estéticas, como ele é apresentado e pode ser usado (ISAKSEN,1990). Essa matriz foi desenvolvida a partir dos estudos de Besemer e Treffinger (1981). Esses autores salientam que a análise dos produtos criativos constitui um problema desafiador no estudo da criatividade devido à falta de precisão de alguns conceitos, às percepções de outras pessoas sobre o produto criativo e a aplicação prática de um instrumento de julgamento. Isso talvez explique a existência de poucas pesquisas sobre a problemática. Destaca-se, ainda, que o modelo de avaliação proposto pelos mesmos é o mais aplicado pelos pesquisadores da temática.

#### *5.1.5.1 Novidade*

Quanto à dimensão novidade, analisada por meio dos indicadores de originalidade e grau de influência que o produto tem em termos de impacto sobre a sociedade, foi

possível verificar que todos os entrevistados salientaram que há uma busca por novidades. O relato exposto abaixo procura evidenciar essa busca .

Tu estas sempre assim numa busca constante, é muito bom. É novidade, é o que está na tendência lá fora e daqui a pouco você já transforma, então você não repete (Entrevistado 23/Criatividade).

Nesses produtos, a originalidade existe principalmente, segundo os entrevistados, pela existência de um personagem e de uma história construída para esse personagem a qual fundamenta o desenvolvimento das coleções; onde tanto a “marca F” quanto a “marca M” possuem um personagem e um tema exclusivo. Ainda em relação à originalidade, os mesmos destacaram a utilização de elementos diferenciados para a ‘decoração’ que correspondem aos aviamentos, acabamento, estampas, etiquetas, relevos, bordados, aplicações e outros que fazem parte da ‘zona focal’<sup>16</sup> do produto. Treptow (2003) afirma que o profissional de moda deve olhar além daquilo que já existe e encontrar uma “nova” combinação de idéias e materiais.

A “marca M” veio num processo que ela está muito original, muito ela e a “marca F”. Eu acho que o que ajuda isso é essa coisa da história, da historinha, do universo que a gente cria que na outra marca não tem, que o cara ali da esquina não tem, é muito dos personagens [...]. A gente tem a oportunidade de trabalhar com tecidos diferenciados que a “marca M” e a “marca F” podem ter e que as outras marcas não conseguem pelo custo. A gente pode ter mais processos de decoração [...]. Eu acho que é mais aquela coisa do personagem, do encanto das roupas, da historinha e do universo. (Entrevistado 19/Criatividade).

[..]camiseta todo mundo faz, só que a gente entra com o personagem, com o tema que é original, não vou dizer que a gente faz uma blusa que nunca ninguém fez, mas a gente coloca a decoração, um aplique, é uma coisa que é desenvolvida exclusiva [...]. A originalidade vem mais por saber como colocar esses temas, como explorar essa decoração, saber escolher o tema correto, daí tudo vem dali [...]. Eu acho que nessa marca a coisa está mais mesmo na decoração, você tem que colocar um bolso diferente, que tenha a ver com a coerência do tema que você está usando (Entrevistado 18/Criatividade).

Além da originalidade, foi possível constatar que o impacto na sociedade ocorre principalmente devido à relação que se estabelece entre os consumidores e os personagens que caracterizam esses produtos. Destaca-se, também, a utilização desses produtos por profissionais que prestam serviços a crianças com a finalidade de obter uma maior



aproximação com as mesmas. Esta constatação pode ser ilustrada com a fala de um dos entrevistados.

É original, é extremamente diferenciado; a personagem ajuda muito, ela tem um carisma, então quando você olha uma estampa com a personagem da “marca F” e a personagem fazendo alguma ação você se identifica, é delicada, romântica. Hoje não tem nenhuma marca infantil que transmita essa originalidade e uma relação muito estreita com o consumidor. A gente recebe cartas das meninas perguntando o que a personagem gosta de comer, onde a personagem mora, trata a personagem como uma amiga. A gente vai à loja e percebe o encantamento que existe das roupas com as crianças [...], pediatras que usam camisetas para ficar mais próximas das crianças; as estudantes de moda que usam as bolsas [...] (Entrevistado 26/Criatividade).

Kneller (1978) enfatiza que em toda definição de criatividade é preciso incluir o elemento essencial de novidade, sendo que essa novidade pode representar o novo apenas para a pessoa que o criou. Besemer e Treffinger (1981) destacam que os produtos são ou não considerados novos para o criador mesmo que eles não sejam novos para o contexto sociológico no qual foram criados. Os julgamentos sempre devem ser baseados em normas para a população na qual o criador vive e/ou trabalha, a raridade deve ser estabelecida para cada situação dada. Alencar (1996) corrobora ao afirmar que o critério fundamental para definir um produto como criativo é que ele seja novo pelo menos para o indivíduo que o criou. Na mesma direção, Estrada (1992) e Hesketh (1983) afirmam que o novo diz respeito ao criador e não necessariamente aos demais indivíduos. Ainda em relação a esses produtos, os entrevistados destacaram que ‘busca-se o diferencial sempre’.

[...] se você não tiver uma diferenciação no mercado você é mais uma marca, e a “marca M” e a “marca F” não são mais uma marca, são as marcas (Entrevistado 25/Criatividade).

Treptow (2003) salienta que as confecções podem e devem utilizar a diferenciação. Esta, para a autora, corresponde a uma vantagem competitiva. Porter (1993) enfatiza que quando a empresa compete com estratégia de diferenciação, tem de encontrar muitas maneiras novas de aumentar essa diferenciação. Assim pode-se inferir, por meio dos dados coletados, que os produtos da “marca F” e “marca M” são produtos originais e causam impacto na sociedade, ou seja, os produtos aqui analisados são produtos que possuem a dimensão novidade.

---

<sup>16</sup> A zona focal diz respeito à parte visível do produto na qual são colocados os elementos decorativos

### 5.1.5.2 Resolução

A dimensão resolução considera a qualidade, utilidade e características de valor do produto. Alencar (1996) enfatiza que, além de ser novo ao menos para o indivíduo que o criou, um outro critério o qual define o produto como criativo, diz respeito à necessidade de que ele seja considerado adequado às demandas da situação ou reconhecido como de valor na sociedade onde o indivíduo vive. Amabile (1999, p. 110) explica que:

Tendemos a associar o conceito de criatividade às artes e a considerá-la expressão de idéias altamente originais. Nos negócios, entretanto, originalidade não basta. Para ser criativa, uma idéia também deve ser adequada, ou seja, útil e executável.

A autora destaca a novidade e apropriação como elementos que caracterizam um produto criativo. O relato disposto em seguida ilustra, conforme a concepção do entrevistado, a presença do elemento apropriação no produto analisado.

Quando a gente fala em criação, existe criação viajante e criação adequada. Não acho que isso prejudique a criação, nada mais é do que pensar no consumidor final, nele usando aquilo, nós fazemos roupas para serem usadas, para serem confortáveis, para ter qualidade (Entrevistado 26/Criatividade).

Segundo todos os entrevistados, existe uma preocupação muito grande em oferecer produtos de qualidade e que atendam a necessidade do cliente. As falas apresentadas na sequência procuram evidenciar essa preocupação.

A gente está o tempo todo fazendo teste de vestibilidade, se a malha incomoda, se puxa fio [...] (Entrevistado 19/Criatividade).

A gente se preocupa muito com a qualidade dos produtos, se um detalhezinho que a gente coloca vai machucar ou não a criança, a gente sempre se preocupa porque não pode soltar, tem que estar bem costurado porque senão a criança pode comer. Os produtos suprem a necessidade de quem compra, tanto pelo visual, que é bonitinho, você vai vestir a “marca F” e a “marca M” que já é uma marca; e tanto por esse lado do conforto e qualidade que a gente preza tanto na malha como nos aviamentos. É tudo testado muitas vezes antes de colocar, passa por várias etapas dos testes,

---

(bordados, estampas, aplicações e outros).

teste de solidez, vê se não vai descorar, soltar os detalhes, a gente se preocupa muito com isso (Entrevistado 20/Criatividade).

Eu tenho que ver se aquilo vai vestir bem, se vai dar conforto na criança. [...]. Eu tenho que me preocupar quando eu estou fazendo em vestir o corpo, e que a criança vai ter movimento (Entrevistado 23/Criatividade).

Rech (2001, p. 69) explica que “Uma coleção de moda deve preconizar a praticidade e a funcionalidade das roupas. Os produtos de moda devem ser exequíveis e desenvolvidos com o objetivo de garantir conforto, de possibilitar movimentos e de se adequar ao local onde devem ser usados (cidade, praia, campo)”. Treptow (2003, p. 88) salienta que quando se refere à “Estilismo Industrial devemos pensar em roupas com compromisso de vendas, pois não são meras criações artísticas, mas sim produtos de cuja comercialização depende toda a indústria”. Goulart e Jenoveva (1997) explicam que o conceito de qualidade nos produtos moda vestuário estão fortemente associados à atualidade dos modelos, cores e estampas, ao toque e caimento de tecidos, ao cuidado nas costuras (ausência de pregas, ondulações, falhas e outras), e acabamento.

Além da busca da qualidade, identificou-se também uma preocupação em obter informações junto aos clientes e consumidores quanto as suas necessidades e satisfação em relação ao produto. Aqui, enfatiza-se a função do coordenador de marca e também das ferramentas como o *Call Center*, Projeto Consumidor, pesquisas de mercado e outras utilizadas para obter essas informações. Com isso, constata-se que os produtos da “marca F” e “marca M” possuem a dimensão resolução pois são considerados, por todos os entrevistados, como produtos de qualidade, que atendem às necessidades do público alvo e possuem valor de uso.

#### 5.1.5.3 *Elaboração e Síntese*

Quanto à dimensão elaboração e síntese, essa é verificada pela expressividade (mede o sucesso com o qual o criador comunica-se com o observador); elegância (produto apresentado de forma refinada e compreensível); atratividade (possui características inesperadas, surpreendentes); e complexidade (contém muitos elementos no mesmo nível ou em diferentes níveis). Essas características correspondem às qualidades estéticas do produto, ou seja, como ele é apresentado. Rech (2001) destaca que a estética no produto moda vestuário diz respeito à noção do belo quanto à forma, cores, estampas e aviamentos.

Os elementos que definem a aparência do produto, segundo os entrevistados, são ‘extremamente importantes’, ‘enriquecem mais o produto’, ‘são fundamentais’, ‘diferenciam o produto’.

A gente trabalha sempre com harmonia de cores, de coordenações de peça, então sempre vai estar harmonioso. A “marca F” sempre tem aquele negócio de doce, parece que tu estás numa sorveteria, ti dá aquela vontade, ai que lindo, que gostoso [...]. É um produto bem apresentado, tem um diferencial, a questão dos detalhes, dos aviamentos, dos efeitos de decoração, a questão de brinde com peça, é muito atrativo (Entrevistado 19/Criatividade).

Ele é bem elaborado, cheio de estampas, de detalhes, não é uma peça fácil de se fabricar. A “marca M” é totalmente diferente. É a calça que é cheia de recorte, é calça que é cheia de bolso, é calça que chega com a correntinha, é a calça que chega com o chaveiro. Tem que ter um cuidado todo diferente, porque ele é todo diferente, é a peça mais demorada, mais cara, mais elaborada [...] (Entrevistado 24/Criatividade).

Tem produtos bem elaborados, com vários bolsos, vários apliques, com várias estampas, várias lavagens [...]. A gente tem que trabalhar uma modelagem diferenciada, bolsos ou recortes assimétricos, alguma coisa que você olhe para o *jeans* e consiga diferenciar só no olhar, esse detalhe, esse bolso está mais enviesado e com volume. Alguma coisa a gente tem que botar que seja diferente, etiquetas aplicadas, onde vai evidenciar bem claro que esse produto é especial, não é um *jeans* qualquer. Se tu fores comparar produto com produto não há muita diferença é quase um mercado de *commodities*, o que você faz para deixar um produto diferente do outro é trabalhar a marca de uma forma diferente dentro do produto, com aviamentos, com pequenos detalhes, mas que você torna o produto especial. O legal é pegar uma calça e você põe a primeira vez e acha ela legal, na segunda você começa a descobrir que tem um bolso funcional, uma assinatura em relevo, então a peça começa a crescer, você encanta a pessoa mais do que ela esperava, ela achava que era legal, mas aquela calça é muito mais legal, e os pequenos detalhes que ela vai descobrindo aos poucos é que fazem o produto ficar diferente (Entrevistado 25/Criatividade).

Uma etiqueta que tenha um *link* com a estampa, por exemplo, exige toda uma coordenação. Uma etiqueta diferenciada, um botão, um lacinho de cetim, tudo faz a diferença, um bordado com lantejoulas. Agora eu estou lançando a coleção amarela e o bebê está bem romântico, então passa numa jardineira *jeans* uma fita de cetim dando um laço, um bordado de flor em lantejola [...]. É muito perceptível os detalhes diferenciados. A gente usa justamente os aviamentos, o lacinho, o bordado, o detalhe para encantar mais, então se perceber está cheio de detalhes, a nossa marca é muito detalhe e são muito importantes esses detalhes para deixar ela com mais carinha de grife e encantar mais a mãe. Lacinho de cetim, miçangas [...], a gente precisa muito dos aviamentos, da parte da decoração para fazer esse diferencial. Então para “marca F” é extremamente importante (Entrevistado 26/Criatividade).

As qualidades estéticas, que compõem a dimensão elaboração e síntese, além de serem destacadas pelos sujeitos da pesquisa, também foram identificadas no produto por meio da observação realizada pela pesquisadora. Assim, o produto investigado, conforme os dados coletados, comunica-se com sucesso junto ao consumidor (expressividade). O produto é apresentado de forma refinada (elegância). Ele possui características inesperadas (atratividade); e corresponde a um produto cheio de detalhes (complexidade).

Besemer e Treffinger (1981) afirmam que um produto criativo pode ser classificado com um índice alto na dimensão de novidade, alto em resolução e baixo em elaboração e síntese; ou baixo na dimensão novidade, alto na resolução, e elaboração e síntese. Enfim, segundo os autores, é importante que o produto criativo possua as três dimensões, mas não é necessário que ele se destaque em todas com um índice elevado. O relato de um dos entrevistados, posto de imediato, visa ilustrar essa consideração dos autores.

Ah! eu vou criar. [...]. Vai dizer assim que a gente vai fazer uma coisa que ah! é uma coisa que nunca ninguém viu, eu acho que são detalhes, sutilezas, são coisas assim que dão um acabamento melhor, muita criança tem curiosidade, ela gosta porque brilha ou porque balança, ou porque tem cor [...]. É um tecido confortável, muitas vezes junta o conforto do tecido com a decoração, com a cor, é isso, um conjunto de várias coisas (Entrevistado 18/Criatividade).

A observação do produto estudado também permitiu identificar algumas características que são interessantes de serem destacadas. Essas características são: saias cujo bolso vira bolsa, cinto que vira bandana e também pode ser usado como um detalhe na blusa, blusa que vira bolsa, e blusa que pode ser usada com duas estampas diferentes. O conteúdo da fala que aparece a seguir procura ser representativo da criatividade expressa nesse produto.

A gente tem como meta ser criativo. [...]. Se você olhar um produto nosso, você não vai encontrar similar no mercado, você pode até ter uma leve lembrança porque é tendência [...] (Entrevistado 25/Criatividade).

Enfatiza-se, ainda, que o produto moda vestuário infantil, segundo todos os entrevistados sobre criatividade (9 sujeitos) é um ‘produto de qualidade’. Dois (2) sujeitos destacaram que trata-se de um ‘produto durável’. Todos afirmaram que o produto ‘é novidade’, é um ‘produto diferenciado’, ‘atende a necessidade do cliente’ e ‘encanta o

cliente'. Conclui-se, então, que o produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha, de acordo com o referencial teórico pesquisado e os dados coletados, pode ser classificado como um produto criativo.

O quadro 7 reúne os estímulos e barreiras da cultura organizacional para a expressão da criatividade dentro das organizações; os valores esposados pela organização pesquisada; os valores compartilhados pela maioria dos entrevistados; e as características do produto moda vestuário infantil. A apresentação deste quadro é realizada com a finalidade de sugerir uma relação entre as características da cultura organizacional que estimulam e dificultam o desenvolvimento da criatividade, os valores da empresa investigada e as características do produto analisado.

<b>Estímulos da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade</b>	<b>Barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade</b>	<b>Valores esposados pela organização</b>	<b>Valores compartilhados pelos entrevistados</b>	<b>Características do produto moda vestuário infantil</b>

✓ Missão e visão focalizadas no futuro, orientadas para o cliente e o mercado; ✓ Valores organizacionais que estimulam a experimentação, abertura, aceitação e apoio às novas idéias, receptividade, aceitação dos erros, mudança, correr riscos, desafios, diversidade, comprometimento, confiança, relacionamentos informais, comportamentos divergentes.	✓ Missão e visão que não focalizam o futuro, o cliente e o mercado; ✓ Valores organizacionais que estimulam a previsibilidade, estabilidade, autoritarismo, comodismo, a resistência à mudança, rigidez, controle, rotinização, relações extremamente formais, comportamentos padronizados.	Acionistas/Resultados, Colaboradores/Gestão participativa e comprometimento (Liberdade com responsabilidade), Prontidão às Mudanças e Atualização Tecnológica, Relação com Fornecedores/ Prestadores de Serviços, Comunidade, Meio Ambiente, Clientes e Consumidores, Comunicação com o Consumidor.	‘empresa sólida’, ‘empresa ética’, ‘empresa que transmite confiança’, ‘foco na qualidade’, ‘valoriza os seus colaboradores’, ‘a empresa é uma família’, ‘empresa humana’, ‘tem um bom ambiente de trabalho’, ‘empresa dinâmica’, ‘empresa empreendedora’, ‘empresa inovadora’, ‘tem um produto diferenciado’, ‘tem responsabilidade social’, ‘foco no cliente’, controle.	‘produto de qualidade’, ‘produto durável’, ‘é novidade’, ‘produto diferenciado’, ‘atende a necessidade do cliente’, ‘encanta o cliente’.
--	--	---	---	--

Elaborado pela autora.

Nota: O valor controle não foi fortemente compartilhado pelos entrevistados, mas pôde ser identificado nos conteúdos de algumas entrevistas.

Quadro 7 - Relação entre os estímulos e barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade, os valores organizacionais esposados e compartilhados e as características do produto moda vestuário infantil

As informações do quadro exposto acima possibilitam constatar que os valores esposados e compartilhados na empresa investigada, os quais correspondem a valores que estimulam a expressão da criatividade, se refletem nas características do produto moda vestuário infantil citadas pelos entrevistados. Com isso, é possível inferir que o desenvolvimento da criatividade na empresa pesquisada é favorecido pela maioria das características da cultura organizacional e essa criatividade se expressa no produto estudado. Contudo, salienta-se que se busca dentro das organizações uma criatividade a qual possibilite o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, uma criatividade empresarial. No próximo capítulo são feitas as considerações finais sobre o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade no produto.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As considerações finais são apresentadas conforme as constatações obtidas na investigação e que vão ao encontro do problema de pesquisa e dos objetivos da mesma. A seguir são expostas algumas conclusões e em seguida algumas recomendações para futuras pesquisas.

### **6.1 CONCLUSÕES**

Dentro de um cenário no qual a cada dia podem surgir novos produtos, novas demandas e onde a competição empresarial é acirrada, possibilitar a expressão da criatividade passa a representar uma das prioridades para a manutenção das empresas no mercado. Contudo, o desenvolvimento da criatividade dentro das empresas depende de fatores do ambiente organizacional. Dentre esses fatores destaca-se a cultura organizacional a qual, segundo estudiosos da temática (ALENCAR, 1993, 1995, 1996 e 1998; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; PREDEBON, 1997, entre outros), é considerada primordial para a expressão da criatividade. Assim torna-se necessário criar culturas que possibilitem oportunidades e ocasiões para essa expressão.

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo principal avaliar o potencial da cultura organizacional para a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha. Destaca-se a relevância científica e social desta investigação, pois são raras as que abordam o binômio cultura organizacional e criatividade, principalmente a avaliação da criatividade no produto. Com isso, acredita-se que esta pesquisa contribui para o preenchimento dessa lacuna. Enfatiza-se, ainda, que a criatividade de interesse da organização, segundo os teóricos (PAROLIN, 2001; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004 e CORREIA; DORNELES, 2003), é aquela direcionada aos objetivos organizacionais, ou seja, aquela que possibilita, por exemplo, a melhoria de um produto ou de um processo.



Os objetivos específicos desta pesquisa foram: caracterizar a cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha; avaliar o potencial da cultura da empresa para o desenvolvimento da criatividade e verificar a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da empresa pesquisada.

Dentre os elementos que caracterizam a cultura organizacional da empresa investigada, conforme a proposta de análise apresentada por Volberda (1998), destaca-se a missão organizacional, os eventos da história da organização, os valores que são compartilhados pelos sujeitos da pesquisa, os símbolos, os heróis e os rituais. A empresa define como sua missão: “Encantar clientes e consumidores no segmento do vestuário”. Quanto aos eventos da história, os sujeitos do estudo enfatizaram a comemoração dos 40 anos da empresa, onde se iniciou um projeto de voluntariado desenvolvido pelos colaboradores; algumas crises passadas pela organização; a diversificação de produtos e lançamento de novas marcas, na qual são destacados os produtos analisados nesta pesquisa; e a implantação do programa ‘Inova Empresa Dedal & Agulha’ em 1993. No que diz respeito aos valores compartilhados pelos entrevistados foi identificado a predominância de solidez, ética, confiança, qualidade, foco nas pessoas, bom ambiente de trabalho, dinamismo, empreendedorismo, inovação, diferenciação, responsabilidade social, foco no cliente. Em relação aos símbolos (palavras, gestos, quadros ou objetos) têm-se termos de linguagem constantemente citados entre os sujeitos da pesquisa, tais como, colaboradores, gestão participativa, inovação, comprometimento, participação nos resultados, liberdade com responsabilidade, família Empresa Dedal & Agulha, qualidade, bom ambiente de trabalho. Constata-se que muitas destas palavras estão relacionadas com os valores disseminados formalmente pela organização e compartilhados pela maioria dos entrevistados. Os quadros expostos na organização possuem em geral referência à missão e valores das áreas. Os objetos usados para decoração são na sua maioria objetos pessoais e coloridos. Essa característica pode dar ao ambiente um aspecto mais familiar, humano e agradável, o que também reflete os valores compartilhados. Conforme o conteúdo das entrevistas, o “fundador” e o “atual presidente” representam os heróis ou campeões organizacionais. Dentre os rituais realizados pela organização foram identificados os seguintes: Homenagem por Tempo de Serviço, Comemoração 1º de Maio, Festa da Criança, Jantares Dançantes, Gincanas, Bingos, Festival da Canção, Fim de Semana Legal para os filhos dos funcionários, entre outros. A Homenagem por Tempo de Serviço e a Comemoração 1º de Maio foram citadas pela maioria dos entrevistados como os principais rituais realizados pela organização.

Na avaliação do potencial da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade buscou-se identificar características da cultura favoráveis e desfavoráveis à criatividade. Essas características dizem respeito às crenças e aos valores compartilhados pelos membros da organização. A avaliação do potencial da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade foi realizada por meio da análise das subdimensões da cultura apresentadas por Volberda (1998). O autor sugere que a cultura pode variar em um *continuum* de conservadora a inovadora, de acordo com as características das quatro subdimensões propostas. Essas subdimensões são: **formação de identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa**.

A **formação de identidade** foi analisada por meio das variáveis **comunalidade, extensão e homogeneidade**. Na análise da variável **comunalidade**, identificou-se valores e crenças fortemente compartilhados entre a grande parte dos entrevistados. A **extensão** revelou uma ampla gama de valores. A variável **homogeneidade** mostrou que existem na organização subculturas devido às diferentes operações de cada área, mas que compartilham valores essenciais. Conforme Volberda (1998), organizações com excelência apresentam uma quantidade alta de valores essenciais, conjuntamente a uma heterogeneidade em outros níveis. Destaca-se que os valores fortemente e amplamente compartilhados pelos sujeitos da pesquisa favorecem a expressão da criatividade, visto que os mesmos estão focalizados no futuro, orientados para o cliente e para o mercado; estimulam a experimentação, abertura, aceitação e apoio às novas idéias, receptividade, aceitação dos erros, diversidade, comprometimento, confiança, relacionamentos informais, comportamentos divergentes.

Assim, conforme os dados coletados, as características predominantes na subdimensão **formação de identidade** indicam uma posição inovadora com alguma tendência à conservadora. Essa tendência para conservadora se deu devido à variável comunalidade que foi classificada como forte. Contudo, enfatiza-se que uma identidade forte não só pode representar um obstáculo para o novo, mas também proporcionar coesão, credibilidade e satisfação. Esses fatores podem possibilitar o comprometimento individual e conseqüentemente estimular a criatividade dentro da empresa. Volberda (1998) salienta que uma organização flexível precisa ter características que evitem sua rigidez, mas também precisa de alguma ordem para evitar o caos. Assim, conforme o autor, esse paradoxo implica que a flexibilidade organizacional deve incorporar uma ‘tensão criativa’ e valores essenciais com os quais os membros da organização podem fortemente identificar-se.

A **liderança**, outra subdimensão da cultura organizacional, é constituída pelas variáveis **estilo de liderança**, **abordagem de planejamento** e **atitude gerencial**. Essa subdimensão mostra que os líderes favorecem de forma mediana o desenvolvimento da criatividade dentro da empresa.

A variável **estilo de liderança**, segundo os conteúdos expressos pelos entrevistados, revela que predomina o estilo participativo de gestão com alguma tendência para o estilo consultivo. Os líderes permitem uma participação dos funcionários na tomada de decisão, mas dependendo da atividade essa participação é mais limitada. Aqui, destaca-se a existência do valor controle manifesto em alguns discursos apesar de não ser esposado pela organização e nem compartilhado pela maioria dos sujeitos. Em relação à variável **abordagem de planejamento**, essa se caracteriza como um planejamento *mixed-scanning*. Os líderes definem uma visão de longo prazo e procedem dentro dessa visão em ações de curto prazo. A **atitude gerencial** classificou-se como heurística, ou seja, numa posição intermediária entre rotineira e improvisada. A liderança reconhece que não é possível especificar tudo com antecedência, mas algumas rotinas e procedimentos devem ser estabelecidos, havendo alguma possibilidade para improvisação.

Com isso, a **subdimensão liderança** possui características que a classificam numa posição intermediária entre conservadora e inovadora. Dentre as três variáveis que compõem essa subdimensão, o **estilo de liderança** e **atitude gerencial** são as que possuem algumas características que parecem dificultar o desenvolvimento da criatividade. Assim, quanto ao **estilo de liderança**, um maior incentivo e abertura por parte dos líderes para que os funcionários tenham uma efetiva autonomia na tomada de decisão contribuiria para o desenvolvimento de uma organização mais criativa. Em relação à **atitude gerencial**, sugere-se que, de modo geral, haja mais espaço para o improviso. Cabe ressaltar que nos relatos dos sujeitos envolvidos na criação do produto, constatou-se que a participação na tomada de decisão é mais significativa e as atitudes de improviso são mais utilizadas. Esses são fatores que estimulam a criatividade.

A **subdimensão regras não-escritas** foi analisada por meio das variáveis **disciplina dominante**, **socialização**, **atitude formal-real** e **tolerância à ambigüidade**. Essa subdimensão revela que o conteúdo e o volume dessas regras são fortemente influenciados pelos valores disseminados formalmente na organização. Constatou-se ainda que há na organização uma preocupação em formalizar tudo (procedimentos, formas de conduta, regras e outros), o que pode dificultar o desenvolvimento da criatividade.

Na variável **disciplina dominante**, primeira variável que compõe a **subdimensão regras não-escritas**, verifica-se entre os sujeitos da pesquisa a existência de um perfil jovem com formação profissional diversificada, mas com alguma tendência para homogeneidade. A tendência à homogeneidade ocorre devido à realização de cursos de pós-graduação, exclusivamente, em Administração de Empresas; embora os entrevistados possuam experiências diferentes. Essa variável não assume nenhuma das posições extremas do *continuum*. Destaca-se que entre os envolvidos na criação do produto pesquisado, verificou-se uma maior diversidade quanto à formação, faixa etária indicando um perfil jovem entre a maioria, o que provavelmente possibilita a vivência de experiências diversas. Esses são fatores que favorecem a expressão da criatividade. A segunda variável investigada, **socialização**, é classificada como forte, pois existem diversos instrumentos para disseminar e manter as regras não-escritas ou culturais dentro da organização. A **atitude formal-real** revela que há pouca diferença entre os valores das regras formais e das regras não-escritas, apresentando-se como inequívoca e assumindo uma posição de cultura ortogonal (a organização formal é uma parte da organização real). Em relação às variáveis **socialização** e **atitude formal-real**, foi possível verificar, dentre os entrevistados envolvidos na criação do produto, que algumas políticas de Recursos Humanos como associar a avaliação de desempenho à participação nos resultados e o excesso de regras formais limitam o desenvolvimento da criatividade. A **tolerância à ambigüidade**, última variável dessa subdimensão, existe, mas de forma mediana, visto que as idéias devem vir ao encontro dos interesses organizacionais, não existem muitos conflitos e opiniões diferentes, alguns comportamentos mesmo que diferentes se “enquadram” dentro do desejado. Enfatiza-se nessa variável, como fator favorável à criatividade, a informalidade no modo de vestir, na linguagem e nos relacionamentos. Destaca-se que os sujeitos responsáveis pela criação do produto possuem características de personalidade as quais podem favorecer a diversidade de opiniões e o conflito, facilitando o desenvolvimento da criatividade.

Assim, a **subdimensão regras não-escritas**, em relação às outras subdimensões que formam a cultura organizacional, apresenta um número maior de características desfavoráveis à criatividade. Nessa subdimensão, pode-se identificar características que na sua maioria favorecem a previsibilidade, estabilidade, controle, comportamentos padronizados. Essas características dificultam a expressão criatividade. Na variável **disciplina dominante**, chama-se a atenção para a tendência da realização de cursos de pós-graduação na área de Administração de Empresas por parte das lideranças e funcionários

da área administrativa. Sugere-se que os funcionários sejam estimulados também a participarem de cursos em outras áreas. Quanto à variável **socialização**, poderiam ser realizados treinamentos voltados à criatividade, visando o exercício de alguns valores e comportamentos que possibilitem ao indivíduo e à equipe desenvolverem o seu potencial criativo. Em relação à variável **atitude formal-real**, outra variável que se destaca pela presença de características desfavoráveis ao desenvolvimento da criatividade, acredita-se que uma diminuição das regras formais e uma reavaliação permanente das mesmas a fim de mantê-las flexíveis poderia favorecer o desenvolvimento de uma organização mais criativa. Quanto à **tolerância à ambigüidade**, sugere-se uma conscientização de que as diferenças e o conflito podem ser fontes de criatividade.

A **orientação externa**, última subdimensão da cultura analisada, é composta pelas variáveis **foco**, **abertura** e **atitude de planejamento**. Essa subdimensão mostra que os sujeitos compartilham a crença de que a organização está atenta às mudanças do mercado; o que pode estimular a expressão da criatividade.

A variável **foco** indica que a visão de futuro que prevalece entre os sujeitos entrevistados é em longo prazo. Quanto à **abertura** verifica-se que a organização, na visão dos entrevistados, está sensível ao mercado, foca sua atenção no produto, está próxima do cliente e atenta à concorrência. A variável **atitude de planejamento** revela que os sujeitos da pesquisa acreditam que a organização possui uma atitude proativa com tendências para interatividade, ou seja, a organização procura adaptar-se a um futuro provável e em algumas situações busca controlá-lo. A **subdimensão orientação externa** é a que mais possui características que possibilitam o desenvolvimento de uma organização criativa. As características dessa subdimensão, com base nos dados coletados, refletem-se na criação do produto moda vestuário infantil, por meio da preocupação com as tendências de moda, em produzir um produto que satisfaça o cliente e estar à frente da concorrência. Essas características favorecem a criatividade.

Assim, a cultura da Empresa Dedal & Agulha não assume nenhuma das posições extremas, ou seja, conservadora ou inovadora, mas possui características em suas subdimensões que a colocam numa posição mediana com tendência para inovadora. Essas características podem possibilitar o desenvolvimento da criatividade dentro da organização.

A verificação da expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil foi realizada por meio da Matriz de Análise de Produto Criativo (*Creative Product Analysis*

*Matrix* - CPAM). Essa matriz apresenta três grupos de características para identificar criatividade no produto: Novidade, Resolução, e Elaboração e Síntese.

A Novidade inclui originalidade e grau de influência que o produto tem em termos de impacto sobre a sociedade. A originalidade existe principalmente, segundo os entrevistados envolvidos na criação do produto, pela existência de um personagem e de uma história construída para esse personagem a qual fundamenta o desenvolvimento das coleções. Ainda em relação à originalidade, os mesmos destacaram a utilização de elementos diferenciados como acabamentos, estampas, etiquetas, relevos, bordados, aplicações e outros. O impacto sobre a sociedade é constatado, conforme os conteúdos das entrevistas, pela relação que se estabelece entre o consumidor e os personagens que caracterizam esses produtos. Enfatiza-se ainda a utilização dos produtos por profissionais que prestam serviços para crianças a fim de obterem uma maior aproximação com as mesmas. Quanto à Resolução, a qual diz respeito à qualidade, utilidade e características de valor do produto, foi possível verificar que existe uma preocupação em oferecer produtos de qualidade e que atendam a necessidade do cliente. Essa preocupação se revela por meio dos diversos testes que de acordo com os entrevistados são realizados para verificar a qualidade; e pela busca de informações, junto aos clientes e consumidores, sobre a satisfação e necessidades dos mesmos. A Elaboração e Síntese são identificadas pela expressividade, elegância, atratividade, complexidade, isto é, pelas qualidades estéticas do produto, como ele é apresentado. Conforme os sujeitos entrevistados sobre criatividade no produto, os elementos que definem a aparência do mesmo são extremamente importantes pois permitem que este seja mais bem elaborado. Foi possível constatar que o produto investigado comunica-se com sucesso junto ao consumidor (expressividade); é apresentado de forma refinada (elegância); possui características inesperadas (atratividade); e corresponde a um produto com muitos detalhes (complexidade).

Com isso, ao analisar o produto, nas três categorias: Novidade, Resolução, e Elaboração e Síntese, o mesmo caracterizou-se como um produto criativo. Os entrevistados responsáveis pela criação do produto identificam como principais características deste: a qualidade, a durabilidade, a novidade, a diferenciação, a atenção à necessidade do cliente e o seu encantamento. Então, salienta-se que os valores compartilhados entre os sujeitos da pesquisa, identificados como valores que na sua maioria possibilitam a expressão da criatividade, se expressam no produto investigado. Finalizando, pôde-se constatar que a cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha apresenta em geral características

favoráveis ao desenvolvimento da criatividade; sendo que essa criatividade se expressa no produto investigado.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se a realização de futuros estudos:

- ✓ Estudos que desenvolvam o tema criatividade e estrutura organizacional, e criatividade e tecnologia organizacional, em especial, dentro da empresa investigada nesta pesquisa.
- ✓ Pesquisas tendo como tema criatividade e as subdimensões da cultura aqui apresentadas parecem ser bem importantes. Acredita-se que possibilitariam uma avaliação mais aprofundada das subdimensões, enriquecendo a análise da realidade organizacional.
- ✓ Estudos que abordem a relação entre a dimensão cultura organizacional e as demais dimensões da criatividade não apresentadas nesta pesquisa. Destaca-se que neste estudo se investigou apenas a expressão da criatividade em uma das suas dimensões, ou seja, a criatividade no produto. Todavia, segundo estudiosos da temática, a criatividade pode ainda ser analisada sob as seguintes dimensões: características da personalidade criativa, processo criativo, ambiente criativo e combinações entre quaisquer dessas categorias. Amabile (1999) salienta que a criatividade pode beneficiar todas as funções da organização, não só a criação do produto.
- ✓ Pesquisas que investiguem a relação de outros fatores do ambiente organizacional com o desenvolvimento da criatividade. Aqui, destaca-se o caráter multidimensional da criatividade no contexto das organizações, pois são vários os fatores do ambiente de trabalho que servem como estímulos e barreiras a sua emergência e desenvolvimento. Neste estudo, investigou-se apenas um dos seus fatores, a cultura organizacional.
- ✓ Para aqueles que se dispuserem a trilhar novos caminhos, além da Ciência da Administração, poderão investigar a influência dos conceitos da Moda no comportamento do “consumidor infantil”.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. S. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1993.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio das organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 18-25, abr./jun. 1998.

AMABILE, T. M. From individual creativity to organizational innovation. In: GRONHAUG, K.; KAUFMANN, G. **Innovation: A cross-disciplinary perspective**. Oslo: Norwegian University Press, 1990. cap. 5. p. 139 –165.

\_\_\_\_\_. Como não matar a criatividade. **HSM Management**. São Paulo, n. 12, p. 110-116, jan./fev. 1999.

BARBIERI, J. C. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990. cap. 4. p.42-54.

BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez., 1996.

BEYER, J.; TRICE, H. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, vol. 9, n. 4, 653-669, 1984.

BESEMER, S. P.; TREFFINGER, D. J. Analysis of creative products: review and synthesis. **Journal of Creative Behavior**, vol. 15, n. 3, 158-178, 1981.

BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BONO, E. de. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.



BRUNO-FARIA, M. de F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 1996. 188f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Brasília, Brasília.

BRUNO-FARIA, M. de F.; ALENCAR, E. M. L. S. de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p. 50-61, abr.-jun., 1996.

CALDAS, D. **Universo da moda**: curso on line. São Paulo: Anhembi Morumbi, 1999.

\_\_\_\_\_. **Observatório de sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

CAMPOS, D. M. S.; WEBER, M. G. **Criatividade**: técnicas e atividades para o seu desenvolvimento no 1º grau. Rio de Janeiro: Sprint, 1987.

CAMPOS, M. H. N. **X indústria do vestuário**: sua evolução - 1964 a 1992: estudo histórico-econômico-financeiro. 1994. 248f. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-graduação em História, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARR, C. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTRO, G. O. de. **A expressão da criatividade em cooperativas autogeridas**: um estudo de caso na Cooperativa de Confecções Industriais e Artesanais do Município de Biguaçu – CONFIAR. 2004. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: Encontro da Anpad, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.

CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2004. p. 438-453.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COBRA, M. H. N. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

CORREIA, G. S.; DORNELES, S. B. Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade. In: Encontro da Anpad, 27., 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ENANPAD**, 2003. CD-ROM.

CORREIA, G. S. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. 2004. 204f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CSIKSZENTMIHALYI, M. O Contexto da criatividade. In: BENNIS, W.; SPREITZER, G. M.; CUMMINGS, T. G. (Orgs.) **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

DUAILIBI, R.; SIMONSEN, H. J. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ESTRADA, M. R. **Manual de Criatividade**: os processos psíquicos e o desenvolvimento. São Paulo: Ibrasa, 1992.

EVANS, R.; RUSSEL, P. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, 1989.

FERREIRA, A . B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

FIEDLER, F. E.;CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira/EDUSP, 1981.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 12., 1988, Belo Horizonte. **Anais...Belo Horizonte: ENANPAD**, 1988, p. 1707-1724.

\_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27

\_\_\_\_\_.O simbólico nas organizações. In: \_\_\_\_\_.2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.p. 113-127.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A . Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 23-37, jan./mar. 1997.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.

FREITAS, M<sup>a</sup>. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. In: ENCONTRO DA ANPAD, 14., 1990, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte: ENANPAD, 1990. p. 287-301.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: o doce controle no club dos raros. In: ENCONTRO DA ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...**Angra dos Reis: ENANPAD, 1996. p. 527-536.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A . S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mai./jun. 1995b.

GOLDRATT, E. M. **A meta**: um processo de melhoria contínua. São Paulo : Nobel, 2002.

GOULART, A.; JENOVEVA, R. **A indústria do vestuário**: economia, estética e tecnologia. Florianópolis: Obra Jurídica, 1997.

HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1990.

HESKETH, J. L. **Criatividade para administradores**. Petrópolis: Vozes, 1983.

ISAKSEN, S. G. Educational implications of creativity research: an update rationale for creative learning. In: GRONHAUG, K.; KAUFMANN, G. **Innovation**: a cross disciplinary perspective. Oslo: Norwegian University Press, 1990. cap. 6. p. 167-203.

KAO, J. J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. São Paulo: Campus, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

KNELLER, G. F. **A arte e a ciência da criatividade**. São Paulo: IBRASA – Instituição Brasileira de difusão cultural S/A, 1978.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1991.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996. cap. 3. p. 13-23.

LIMA, V. A construção do corpo nas formas da moda. In: CASTILHO, K.; GALVÃO, D. **A moda do corpo o corpo da moda**. São Paulo: Esfera, 2002.

LOPEZ, H. E. G. Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...Angra dos Reis: ENANPAD**, 1996. p. 375-392.

LURIE, A. **A linguagem das roupas**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

MARCONI, M. de A .; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organization culture stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**. Bradford, v. 6, n.1, p.64-75, 2003.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola Cultural: a formação de estratégias como um processo coletivo. In:\_\_\_\_\_ **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. cap. 9, p. 193-207.

MIRSHAWKA, V.;MIRSHAWKA JÚNIOR, V. **Qualidade da criatividade**: a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1992.

MORAES, D. de. Envolvimento das instituições de ensino na questão oferta e demanda de profissionais. In: Fórum ICSID Design no Mercosul, 1., 1996, Florianópolis. **Anais...Florianópolis, SENAI/LBDI**, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOUTINHO, M. R.; VALENÇA, M. T. **A moda no século XXI**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1993.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 1987.

PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba**. 2001. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. de. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: Encontro da Anpad, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-ROM.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecidas ou reprimidas quando deixamos de ser crianças. São Paulo: Atlas, 1997.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RECH, S. R. **Qualidade na criação e desenvolvimento do produto de moda nas malharias retílineas**. 2001. 184f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

\_\_\_\_\_. **Moda**: por um fio de qualidade. Florianópolis: Udesc, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, L. D. do M.; SILVA, R. L. da. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 7, p. 62-70, abr./jun., 1998.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.25, n.2, p. 3-16, 1984.

\_\_\_\_\_. Por que a cultura corporativa importa? Afinal, o que é cultura corporativa? In: \_\_\_\_\_ **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. cap. 1 e 2, p. 19-41.

SCHLEDER, T. S. **Capacidade de criação**: introdução. Petrópolis: Vozes, 1999.

SILVA, N. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. 2001. 470f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. Cornell, v. 28, n.3, p. 339-358, Sept. 1983.

SOUZA, G. de M. e. **O espírito das roupas**: a moda no século dezenove. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.4, p. 32-45, jul.-ago. 1994.

STONER, J. A. .F.; FREEMAN, R. E. Administrando a criatividade e a inovação. In: \_\_\_\_\_ **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 311-318.

TERRA, J. C. C. Gestão da criatividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.38-47, jul./set. 2000.

TREPTOW, D. **Inventando moda**: planejamento e coleção. Brusque:2003

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro : FGV, 2004.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

ZANELLA, L. C. H. A criatividade nas organizações do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Florianópolis: Saraiva, 2002a.

\_\_\_\_\_. **As pousadas da ilha de Santa Catarina:** uma expressão de criatividade? 2002b. 208f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WECHSLER, S. M. **Criatividade:** descobrindo e encorajando – contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. Campinas: Psy, 1998.

WEST, M. A.; FARR, J. L. **Innovation and creativity at work.** Pennsylvania: John Wiley & Sons. 1990.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nome:

Cargo:

Departamento em que atua:

Idade:

( ) 28 a 32      ( ) 33 a 37      ( ) 38 a 42      ( ) 43 a 47      ( ) 48 a 52      ( ) 53 a 57  
( ) 58 a 62      ( ) acima de 62 anos

Sexo:

( ) Masculino      ( ) Feminino

Escolaridade:

( ) 1º grau completo      ( ) 2º grau incompleto      ( ) 2º grau completo  
( ) 3º grau incompleto      ( ) 3º grau completo  
( ) Pós-graduação/Especialização ( ) incompleta      ( ) completa  
( ) Pós-graduação/Mestrado      ( ) incompleta      ( ) completa  
( ) Pós-graduação/Doutorado      ( ) incompleta      ( ) completa

Tempo de empresa:

( ) 10 a 15 anos      ( ) 16 a 20 anos      ( ) 21 a 25 anos      ( ) 26 a 30 anos  
( ) 31 a 35 anos      ( ) mais de 35 anos

### 1. Formação da identidade

A identidade de uma organização consiste no entendimento compartilhado do que a organização é e como ela deve operar, representa a consciência de um estilo. É o conjunto de elementos que um determinado grupo escolhe para se autodefinir ou representar. Ela é manifestada pelos valores amplamente moldados pela história da organização e sua missão, e pelas práticas culturais (símbolos, heróis e rituais).

1. Pense na empresa, qual a imagem que lhe é transmitida?
2. E para os clientes e consumidores qual a imagem que ela transmite?
3. E para os fornecedores? Público em geral/comunidade?

✓ Comunalidade:

4. Se fosse para pedir que a maioria dos colaboradores caracterizasse a empresa, o que seria identificado como principais características?



✓ Extensão:

5. Considerando que a organização como instituição possui uma missão e objetivos, como estes influenciam o seu comportamento?

✓ Homogeneidade:

6. Você poderia relatar algumas histórias, lendas e eventos (sucessos, fracassos, crises) da organização que são identificados como importantes para você e para a empresa?

7. Existem termos especiais de linguagem/expressões constantemente utilizadas ou gestos utilizados freqüentemente dentro da empresa e que possuem um significado particular? Quais?

8. Pense em pessoas que trabalham ou trabalharam na empresa (vivas ou mortas), as quais você considera significativas para a organização, pessoas que servem como modelo de comportamento e cite suas características.

9. A organização realiza confraternizações/comemorações/celebrações? Quais?

10. Predominam modos diferentes de pensar na organização (formação de subculturas) ou há uniformidade? Como a organização lida com isso?

## **2. Liderança**

Líderes podem ser tanto os criadores quanto os transmissores da cultura pois, como os fundadores, os líderes trazem para a organização um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos, os quais são impostos aos empregados.

11. O que você poderia falar a respeito de liderança na empresa? Como é exercida?

✓ Estilo de liderança:

12. Você poderia caracterizar um estilo de liderança predominante na organização? Dentre os citados há um ou mais de um que é representativo do tipo de liderança: O líder especifica passo a passo o que deve ser feito e exerce um controle extremo das tarefas; pede alguma contribuição aos funcionários na tomada de decisão e segue de perto o desenvolvimento das atividades; toma a decisão conjuntamente com os funcionários, dando apenas um suporte na execução das tarefas; deixa que os funcionários decidam e desenvolvam as atividades? E no seu departamento?

✓ Abordagem de planejamento:

13. Como é desenvolvido o planejamento da empresa?

14. Como você caracterizaria a empresa em termos de um *continuum* que vai desde a “extrema preocupação” até a “não preocupação” com os custos? Como isso se reflete no trabalho?

15. Em relação aos erros, como você caracterizaria a organização em um *continuum* cujos extremos vão desde a “aceitação” até a “aversão” em relação aos mesmos? Comente:

16. E quanto às tentativas de experimentação de novas idéias, novos projetos, em um *continuum* que vai desde “estimula” a “evita”, como você caracterizaria a empresa? Comente:

✓ Atitude gerencial:

17. Como você caracteriza as ações do gerentes/líderes? Eles procuram agir de forma rotineira (todos os procedimentos são especificados), estabelecem algumas prioridades ou improvisam? Comente:

### **3. Regras não escritas**

As regras não-escritas têm a função de orientar os empregados quanto ao que podem ou não fazer em situações que não estão descritas nas regras formais; são regras tacitamente compreendidas, não explicitadas formalmente.

18. Além das regras escritas que possam existir em manuais, em circulares ou outros meios de comunicação, quais as regras que não estão escritas mas regem o comportamento dos colaboradores na empresa e em seu departamento?

19. É exigido que os membros da organização reconheçam e adaptem-se a essas regras não-escritas?

✓ Disciplina dominante:

20. Existe algum perfil de empregado predominante na organização? No que diz respeito à formação profissional, experiência, idade há um perfil predominante? Qual?

21. Qual a forma de pensar desses grupos? Alguma área é considerada mais ou menos importante? Há algum perfil predominante em determinada área?

✓ Socialização:

22. Como é o processo de integração de um novo funcionário?

23. Como funciona a política de recrutamento e seleção?

24. Como funciona o sistema de remuneração (gratificações/recompensas)?

25. Como funciona o sistema de premiações, avaliação e de carreira (plano de cargos e salários)?

26. Os critérios utilizados nestes sistemas consideram a competência e o desempenho do funcionário ou o tempo de serviço?
27. Como funcionam os programas de treinamento? Eles envolvem aspectos técnicos ou comportamentais? O que enfatizam (o novo ou o que já se conhece)?
28. Quando você entrou na empresa como você a via e como a vê hoje?
- ✓ Atitude formal-real:
29. As normas escritas são seguidas à risca?
30. Como vocês lidam com situações fora da rotina, não previstas em regras escritas?
31. Você adere mais às regras escritas ou não-escritas? Por quê?
- ✓ Tolerância à ambigüidade:
32. Qual a postura da empresa diante de opiniões diferentes e choque de idéias?
33. Você sente-se à vontade para agir de forma diferente dos demais? Como vocês lidam com comportamentos divergentes?
34. Pense em sua relação com os colegas, como você a caracterizaria em um *continuum* que vai de sempre “formal” até “nunca formal”? Comente:

#### **4. Orientação externa**

A orientação externa reflete as crenças dos funcionários sobre o relacionamento da organização com o ambiente no qual está inserida.

35. Quando você pensa no relacionamento da organização com o ambiente qual a idéia que lhe surge? Mercado? Clientes e consumidores? Fornecedores? Público em geral/comunidade?

✓ Foco:

36. Em relação ao planejamento organizacional, este está voltado ao curto prazo (03 meses a 01 ano), ao médio prazo (02 a 04 anos), ao longo prazo (05 a 10 anos)?

✓ Abertura:

37. Como você caracterizaria a sua empresa em termos de postura que ela assume em relação às mudanças do ambiente, em um *continuum* cujos extremos vão de “aberta” a “fechada”? Comente:

38. A organização e o seu departamento estão voltados para a otimização/melhoria dos processos ou para a melhoria do produto? Por quê?

39. As mudanças são dirigidas pela tecnologia ou pelas necessidades do mercado? Por quê?

40. Qual o papel dos clientes e consumidores no planejamento e desenvolvimento organizacionais? Esta influência é forte ou fraca, de que maneira influenciam?

41. E dos fornecedores? Concorrentes? Governo? Inovações tecnológicas? Público em geral/comunidade?

42. Há uma interação com clientes e consumidores para tomar conhecimento de suas percepções/opiniões em relação à organização? E com fornecedores? E com o público em geral/comunidade? Quais os instrumentos utilizados (0800, caixa de sugestões, e outros) e o que se faz com as informações coletadas?

✓ Atitude de planejamento:

43. Qual a posição que a organização assume em relação a controlar o ambiente ou sujeitar-se a ele? Reativa (tenta manter a posição atual), inativa (age de forma passiva/ambiente incontrolável), proativa (adapta-se a um futuro provável) ou interativa (adapta-se e controla um futuro ideal)?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CRIATIVIDADE NO PRODUTO

Nome:

Cargo:

Departamento em que atua:

Idade:

( ) 28 a 32      ( ) 33 a 37      ( ) 38 a 42      ( ) 43 a 47      ( ) 48 a 52      ( ) 53 a 57  
( ) 58 a 62      ( ) acima de 62 anos

Sexo:

( ) Masculino      ( ) Feminino

Escolaridade:

( ) 1º grau completo      ( ) 2º grau incompleto      ( ) 2º grau completo  
( ) 3º grau incompleto      ( ) 3º grau completo  
( ) Pós-graduação/Especialização ( ) incompleta      ( ) completa  
( ) Pós-graduação/Mestrado      ( ) incompleta      ( ) completa  
( ) Pós-graduação/Doutorado      ( ) incompleta      ( ) completa

Tempo de empresa:

( ) 10 a 15 anos      ( ) 16 a 20 anos      ( ) 21 a 25 anos      ( ) 26 a 30 anos  
( ) 31 a 35 anos      ( ) mais de 35 anos

1. Fale sobre a concepção desses produtos:
2. Existe algum procedimento escrito que defina o método para criar esses produtos? Em caso positivo descreva-o:
3. Caracterize esses produtos: (Novidade, Resolução, Elaboração e Síntese)
4. A empresa estimula a criação de produtos diferenciados dos já existentes no mercado? Como ela estimula? (Novidade)
5. A empresa tem algum modo de pesquisar as necessidades, desejos, o nível de satisfação dos seus clientes e consumidores em relação a esses produtos? (Resolução)
6. Ela utiliza as informações repassadas pelos clientes e consumidores para criar, modificar, adaptar ou redesenhar esses produtos? (Resolução)
7. Qual o grau de importância dos elementos que constituem a parte visível desses produtos, ou seja, elementos que definem a sua aparência? Cite esses elementos: (Elaboração e Síntese)
8. Em relação a esses produtos cria-se “Roupa” ou “Moda”? E em relação aos produtos da outra marca infantil? Comente:
9. Quais as fontes utilizadas a fim de obter informações sobre as tendências de moda para criar esses produtos? (Revistas de moda, lojas de atacado e de varejo, vídeos de moda/

coleções nacionais e internacionais, feiras e salões de moda, vitrines de loja, museus, papelarias, brechós, teatro/espetáculos musicais, bancas de jornal/livrarias, galerias de arte, cinema, lojas de discos, mercado público/camelódromo, supermercado, clubes/danceterias, rua...)

10. Na sua opinião, qual a influência da cultura organizacional na criação desses produtos?

11. Há alguma diferença entre a cultura do departamento de criação do produto e a cultura das demais áreas? Comente:

## **ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARNA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 -  
FLORIANÓPOLIS - SC TELEFONE (048) 234-1755 - FAX  
(048) 234-4069

PARECER CONSUBSTANCIADO - PROJETO N°  
140/2005

### **I-IDENTIFICAÇÃO**

Título do projeto: "A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso."

Área: Administração

Pesquisador Responsável: Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo

Pesquisador Principal: Silvia Patrícia Cavaleiro de Andrade.

Data da coleta dos dados: julho de 2005 a setembro de 2005

Instituição em que será realizado o estudo: Empresa Dedal & Agulha ( A organização pesquisada solicitou que o seu nome não fosse divulgado).

### **II - Objetivos**

Geral: Caracterizar a influência da cultura organizacional na expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha.

Específicos: Caracterizar a cultura organizacional da Empresa Dedal & Agulha; Avaliar o potencial da cultura organizacional da empresa para o desenvolvimento da criatividade; Verificar a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da empresa pesquisada.

111 - SUMÁRIO DO PROJETO: Trata-se de um projeto de dissertação de mestrado qualitativo em Administração. Para a coleta de dados serão entrevistados no máximo 26 sujeitos da empresa (funcionários e dirigentes - chefes) sobre cultura e criatividade na empresa.

IV - COMENTÁRIO: A pesquisa proposta no projeto tem relevância científica. O protocolo da pesquisa contém os documentos necessários para sua análise e exigidos pela legislação. Apresenta um orçamento detalhado, o cronograma de atividades e os procedimentos experimentais de coleta de dados. Os pesquisadores listados no projeto têm currículo condizente com o tema de investigação proposto.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresenta-se inadequado, sendo necessário ser mais elucidativo.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARNA**  
 CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC  
 TELEFONE (048) 234-1755 - FAX (048) 234-4069

**V - Parecer**

- ☐ aprovado  
☐ reprovado  
☒ com pendência (detalhes da pendência abaixo citados)  
☐ retirado  
☐ aprovado e encaminhado ao CONEP

Pendências: Esclarecer e tornar mais elucidativo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Informamos que o parecer dos relatores foi aprovado por unanimidade, em reunião deste Comitê na data de 30 de maio de 2005.

Conforme solicitado por este comitê, a pendência foi sanada e o projeto está adequado para ser aplicado no campo de estudo.

**VI – Parecer Final:**

- ☒ aprovado  
☐ reprovado  
☐ com pendência (detalhes da pendência abaixo citados)  
☐ retirado  
☐ aprovado e encaminhado ao CONEP

Data da Reunião: 27 de junho de 2005.

**Prof. Washington Portela de Souza**  
 Coordenador em Exercício da Comissão  
 de Ética Pesquisa - PRPe/UFSC.

Fonte: CONEP/ANVS - Resoluções 196/96 e 251/97 do CNS.



## ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é **Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade** e estou desenvolvendo a pesquisa denominada “A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso”, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzana da Rosa Tolfo, com o objetivo de caracterizar a influência da cultura organizacional na expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil da Empresa Dedal & Agulha. Este estudo é importante porque contribuirá para o campo teórico, além de proporcionar à organização pesquisada, como também a outras organizações, um entendimento mais aprofundado sobre a relação entre cultura organizacional e criatividade nas organizações. A coleta das informações se dará por meio de entrevistas, as quais serão gravadas e posteriormente transcritas para fazer uma análise qualitativa de seus conteúdos. Isto não deverá trazer riscos ou desconfortos, mas trará como benefícios a construção de conhecimentos.

Se você tiver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser fazer parte do mesmo entre em contato pelo telefone (48)2282478/(48)3318575/(48)3318577 ou pelo e-mail: [silviapcandrade@yahoo.com.br](mailto:silviapcandrade@yahoo.com.br). Se você tiver de acordo em participar, posso garantir que as informações fornecidas serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho.

Agradeço antecipadamente sua participação.

\_\_\_\_\_  
Assinatura (Pesquisadora)

Eu, \_\_\_\_\_ fui esclarecido(a) sobre a pesquisa “A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso”, e concordo que as informações que repasso possam ser utilizadas na realização da mesma.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

Assinatura: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

## ANEXO C - CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA



### APRESENTAÇÃO

Esta é a primeira edição do Código de Ética da [REDACTED], cuja aplicação prática certamente comportará aperfeiçoamentos, sempre alinhados com as nossas crenças e valores e que correspondam às melhores práticas relacionadas com a transparência, equidade e gestão responsável.

Sucedeu documento anteriormente publicado, denominado de PRINCÍPIOS [REDACTED], que, além da Visão e Missão, explicitava nossas Crenças e Valores, Modelo de Liderança, Modelo de Administração e Objetivos Permanentes, os quais inserem-se de forma aperfeiçoada, no presente Código de Ética.

Faça atenta leitura, busque esclarecimentos sobre eventuais dúvidas, contribua com sugestões para aperfeiçoá-lo e pratique-o com responsabilidade.

[REDACTED]  
Diretor Presidente

### Visão

Vestir o corpo e  
a alma das pessoas

### Missão

Encantar clientes e consumidores  
no segmento do vestuário

### Princípios

- Transparência e foco em resultados
- Gestão participativa e comprometimento
- Prontidão às mudanças
- Satisfação do Cliente
- Atualização tecnológica e competitiva
- Cooperação com fornecedores
- Desenvolvimento da comunidade
- Respeito ao meio ambiente

## GESTÃO DO CÓDIGO

O Código de Ética consolida um amplo conjunto de princípios a ser seguido por todos que direta ou indiretamente se envolvem no dia-a-dia da empresa.

A [REDACTED], através deste documento, reforça seus valores e orienta o caminho para uma atuação compatível e alinhada com os mesmos.

Caberá a cada um, seja ele colaborador, cliente, fornecedor ou prestador de serviços, tê-lo como fonte de consulta e de resposta para suas ações e dilemas éticos.

É dever de cada colaborador da [REDACTED] contribuir para que este Código seja respeitado. Se houver alguma dúvida sobre que decisão tomar em suas atividades, ou se entender que o Código tenha sido desrespeitado de alguma forma, converse com seu chefe, peça orientação ou encaminhe seu questionamento ao Comitê de Responsabilidade Social, através dos

formulários disponíveis nas portarias ou pelo e-mail [REDACTED]@[REDACTED].com.br.

Esta primeira edição do Código de Ética [REDACTED], editada em maio de 2005, será revisada pelo Comitê de Responsabilidade Social da [REDACTED] em até um ano.

As edições subseqüentes serão revisadas a cada dois anos.



## ACIONISTAS

*A [REDACTED] conduz sua administração orientada para resultados, com modelo de gestão moderno e participativo, criando continuamente valor aos acionistas, com adequada remuneração do capital investido.*

O relacionamento é pautado pelo acesso às informações pertinentes, com tratamento igualitário a todos, observando as prescrições legais, com a comunicação periódica, precisa e transparente.



## COLABORADORES

*É princípio da [REDACTED] o reconhecimento de que são as pessoas que fazem a diferença e que o sucesso está diretamente relacionado ao grau de participação e comprometimento dos colaboradores para com os objetivos globais da empresa.*

### 1 - Políticas da [REDACTED]

- Todos os colaboradores terão liberdade para apresentar críticas construtivas e sugestões visando aprimorar a qualidade do trabalho.
- Todos os colaboradores são merecedores de respeito, independentemente de cargos ocupados ou tempo de atuação na empresa. Esse princípio é também aplicável àqueles que atuam em suas dependências como temporários ou terceirizados.



- O recrutamento interno é prioritário como forma de propiciar oportunidade de crescimento, desde que o perfil do cargo esteja sendo atendido.

- A preservação da saúde e integridade física e psíquica dos colaboradores e a promoção da qualidade de vida são valores fundamentais.

- Para garantir condições de trabalho seguras e saudáveis é preciso também tomar atitudes responsáveis no cumprimento de leis e normas relativas à Medicina e Segurança do Trabalho.

- É inaceitável qualquer atitude de discriminação, desqualificação, intimidação e constrangimento em função de raça, cor, sexo, preferência sexual, religião, origem, classe social, idade, incapacidade física, estado civil e/ou nível hierárquico.

- A transparência deve estar sempre presente nas relações. Tal postura implica agir com objetividade, clareza e franqueza a fim de serem evitadas duplas interpretações ou inverdades.

- É nosso compromisso adotar práticas justas de contratação.

- É fundamental reconhecer o mérito de cada um e propiciar igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional existentes, segundo as competências e contribuições de cada colaborador.

- A [REDACTED] protege e respeita a privacidade e a confiabilidade dos registros médicos e pessoais de seus colaboradores. Esses registros não deverão ser compartilhados ou discutidos fora da empresa, salvo se tal for autorizado pelo próprio colaborador ou exigido por lei, após aprovação da área jurídica.

- A [REDACTED] compromete-se a realizar análise responsável na tomada de decisão quanto à necessidade de realizar desligamentos, sendo essa a última alternativa depois de esgotadas as possibilidades de permanência do colaborador.

## 2 - Conduta de Chefias/Colaboradores:

- O colaborador poderá questionar a postura das chefias e de outros colaboradores, caso a julgue contrária aos princípios e valores da [REDACTED].

- Aqueles que ocupam posição de liderança dentro da [REDACTED] devem dedicar especial atenção à sua conduta e adotar uma postura ética exemplar que inspire confiança, de forma a ser seguida pelos demais colaboradores.

- Não será permitido fazer uso do cargo, função, posição ou influência com finalidade de obter favorecimento para si ou para outras pessoas. Não é admissível o uso do cargo para solicitar favores ou serviços pessoais a subordinados.

- Não se admite nenhuma decisão que afete a carreira profissional do subordinado baseada exclusivamente em relacionamento pessoal.

- O trabalho em equipe deve ser estimulado através da cooperação mútua, considerando o respeito das características individuais.

- A busca de conciliação entre interesses da [REDACTED] e do colaborador deve ocorrer prioritariamente por meio do diálogo entre chefias e subordinados.

- Os colaboradores da [REDACTED] cultivam a consciência de que todas as áreas têm sua importância dentro da organização, interagindo entre si de forma a manter em perfeito funcionamento as atividades da empresa.

- Todos devem agir com integridade, competência, dignidade e ética quando lidarem com o cliente interno, externo, acionistas, fornecedores e sociedade.

- O colaborador tem o direito de saber como está seu desempenho e de conhecer o resultado de sua avaliação. Cabe à chefia orientá-lo individualmente e fornecer-lhe informações que favoreçam seu crescimento profissional.

## 3 - Uso dos ativos da organização por colaboradores:

- São considerados recursos pertencentes à [REDACTED] as instalações, veículos, equipamentos, materiais de escritório, móveis, máquinas, tecnologia, valores, marcas, conceitos, metodologias, conhecimento, informações obtidas

na empresa, estratégias de negócios, planos, atividades da empresa, pesquisas, sistemas e invenções. Todos os recursos devem ser utilizados com zelo e exclusivamente para os fins a que se destinam na empresa.

- Não se deve utilizar ou apropriar-se dos recursos e da estrutura da empresa para fins particulares sem a devida autorização da respectiva gerência, conforme normas da empresa.

- Os sistemas telefônicos, e-mail, correio de voz e acesso à internet da empresa destinam-se primordialmente aos interesses da empresa. O uso desses sistemas para comunicações pessoais deve ser restrito, respeitando-se as normas e orientações internas da empresa.

#### 4 - Liberdade com responsabilidade:

- O colaborador deve reconhecer honestamente os erros cometidos e comunicar imediatamente à sua chefia. Eventuais erros devem ser tratados com compreensão e orientação construtiva. A repetição de erros resultantes de descuido,

negligência ou falta de interesse, deve merecer rigorosa correção por parte da empresa.

- O colaborador deve conhecer suas atribuições e atuar sobre elas com responsabilidade.

- São responsabilidades da empresa e do colaborador a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho de sua função. Atividades docentes e trabalhos voluntários são valorizados pela empresa.

- Durante a jornada de trabalho, assuntos de interesse pessoal devem restringir-se ao mínimo indispensável.

- Os colaboradores, na execução de suas atividades, deverão informar às suas chefias as situações que possam acarretar prejuízos à empresa.

- As críticas e sugestões trazidas pelos colaboradores serão acolhidas pela empresa para análise e providências, desde que sustentadas por fatos ou informações de fontes fidedignas.

#### PRONTIDÃO ÀS MUDANÇAS E ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

*Demonstramos nosso compromisso na busca constante de atualização tecnológica através de investimentos nos meios de produção e do conhecimento para disponibilização de recursos adequados para a realização das atividades como diferencial competitivo.*

*Manter permanentemente atitude de prontidão às mudanças, quebrando paradigmas, em função das sinalizações emitidas pelos ambientes internos e externos.*

- Os assuntos da empresa devem ser tratados com discrição pelos colaboradores e, dessa forma, todo cuidado deve ser tomado ao se fazer comentários sobre os negócios, assuntos e pessoas relativos à empresa em locais públicos. Isto inclui informações estratégicas para a empresa, como pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, estudo sobre novos insumos, dados de mercado, planos

estratégicos, novas tecnologias, dados específicos de produção, planos e estratégias de marketing.

- Informações sigilosas não devem ser reveladas pelo colaborador a não ser que autorizadas pela chefia da área competente.

- Compras e alienações de bens devem ser realizadas de acordo com as normas internas.





## RELAÇÃO COM FORNECEDORES/ PRESTADORES DE SERVIÇOS

*Os fornecedores devem ser vistos como uma extensão da empresa, que compartilham dos mesmos princípios éticos e de melhoria contínua da qualidade.*

*A relação entre a [REDACTED] e seus fornecedores e prestadores de serviços deve ser harmoniosa e transparente, de forma a garantir qualidade e confiabilidade aos produtos e serviços contratados.*

- A escolha de fornecedores e de prestadores de serviços deve ser baseada em critérios puramente profissionais, técnicos e sempre de acordo com as necessidades da [REDACTED], através de processos predeterminados que contemplem a competição ou cotação de preços, a fim de se ter a garantia da melhor relação custo/benefício, extinguindo assim a possibilidade de decisões de interesses pessoais.

- É vedada a relação de negócios com fornecedores que explorem direta ou indiretamente mão-de-obra infantil ou escrava.

- A [REDACTED] estimula seus fornecedores na adoção de práticas de segurança e saúde do trabalho, preservação do meio ambiente e práticas legais e tributárias que atendam a legislação em vigor.

- A [REDACTED] é seletiva na escolha de seus fornecedores e poderá encerrar uma relação de negócios sempre que houver prejuízo de seus interesses.

- Presentes, vantagens ou favores oferecidos por fornecedores não devem ser aceitos, salvo cortesias habituais nas práticas comerciais, tais como:

- Refeições e viagens de negócios;
- Brindes que estiverem de acordo com as práticas comuns de negócios.

- Em caso de dúvida, quanto a receber ou não um brinde ou cortesia, converse com sua chefia.

- As Empresas de Representação Comercial devem compartilhar dos mesmos princípios éticos e seriedade na condução das negociações.

## COMUNIDADE

*A [REDACTED] busca ser agente estimulador, participando e apoiando iniciativas que propiciem o desenvolvimento sociocultural nas comunidades onde possui unidades de produção.*

- A [REDACTED] entende que seus colaboradores exercem sua cidadania por meio de ações voluntárias e participação ativa na comunidade através do envolvimento em associações, entidades de classe, partidos políticos e conselhos comunitários, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento sociocultural das comunidades onde vivem.

- A [REDACTED] baseia-se na sua política de Gestão da Ação Social para a realização de qualquer investimento social externo, compreendendo doações, patrocínios e apoios, observando o foco estabelecido.

- A [REDACTED] respeita a autoridade do governo local em qualquer parte do mundo onde atua comercialmente, além de manter relacionamento aberto e cordial com o governo e seus órgãos. Empenha-se em fornecer as informações exatas e completas para os órgãos públicos, de acordo com as leis e normas vigentes.

- A [REDACTED] é imparcial em relação a partidos políticos, reservando-se o direito, sem prejuízo da imparcialidade, de contribuir para debates públicos a respeito de questões políticas que possam vir a afetar a [REDACTED] ou a comunidade.



## MEIO AMBIENTE

*Em consonância com a Política do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade Ambiental, a [REDACTED] mantém compromisso permanente com a minimização dos impactos ambientais no meio em que está inserida, atentando para o atendimento integral das leis, normas e outros regulamentos pertinentes.*

- A [REDACTED] estimula e favorece ações dos colaboradores e da comunidade, em casa ou no trabalho, quanto ao uso racional de água e energia, bem como a correta separação dos resíduos.
- Buscamos continuamente processos que utilizem racionalmente os recursos naturais.
- Mantemos treinados e conscientizados nossos colaboradores e fornecedores quanto às corretas formas de atuação, mostrando-

lhes a necessidade de preservação dos recursos naturais às gerações futuras.

- É obrigação dos colaboradores e terceirizados que atuam na empresa a imediata comunicação de eventuais ocorrências como incêndios, vazamento de produtos químicos, óleos ou outros acidentes ambientais, pelo ramal 6666, a fim de neutralizar seus efeitos o mais rapidamente possível.



## CLIENTES E CONSUMIDORES

*O compromisso com a satisfação de nossos clientes e consumidores finais deve refletir-se no respeito aos seus direitos e na busca por soluções que atendam a seus interesses, pautados na missão, visão e valores da empresa, respeitando os compromissos assumidos em relação à qualidade, preços e prazos.*

- Buscar a satisfação e superação das expectativas dos clientes e consumidores, através da constante melhoria na qualidade de nossos produtos e serviços.
- Prestar informações de forma clara, rápida e precisa, com igualdade de tratamento, sem fazer distinções movidas por interesses ou sentimentos pessoais, prezando pela honestidade nas negociações.
- As ofertas devem ser claras, precisas e completas, para que o cliente possa saber a natureza exata do que é oferecido, os preços,

as condições de venda e de pagamento e as obrigações nas quais incorre ao fazer a solicitação.

- Ao realizar promoções, o regulamento deve ser claro e bem definido, não oferecendo possibilidade para gerar dúvidas em sua interpretação.



## COMUNICAÇÃO COM O CONSUMIDOR

*A comunicação da [REDACTED] é regida pelo cumprimento da legislação, dos códigos profissionais e da ética, buscando clareza em todas as divulgações e campanhas publicitárias de seus produtos e serviços.*

### 1 - Publicidade e Propaganda:

- A divulgação de benefícios falsos ou duvidosos e outras formas de publicidade e propaganda enganosa não são admitidas pela [REDACTED].
- Será considerada enganosa ou parcialmente falsa qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário que caracterize omissão, capaz de induzir o cliente ou o consumidor em erro a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e outros dados sobre os nossos produtos e serviços.

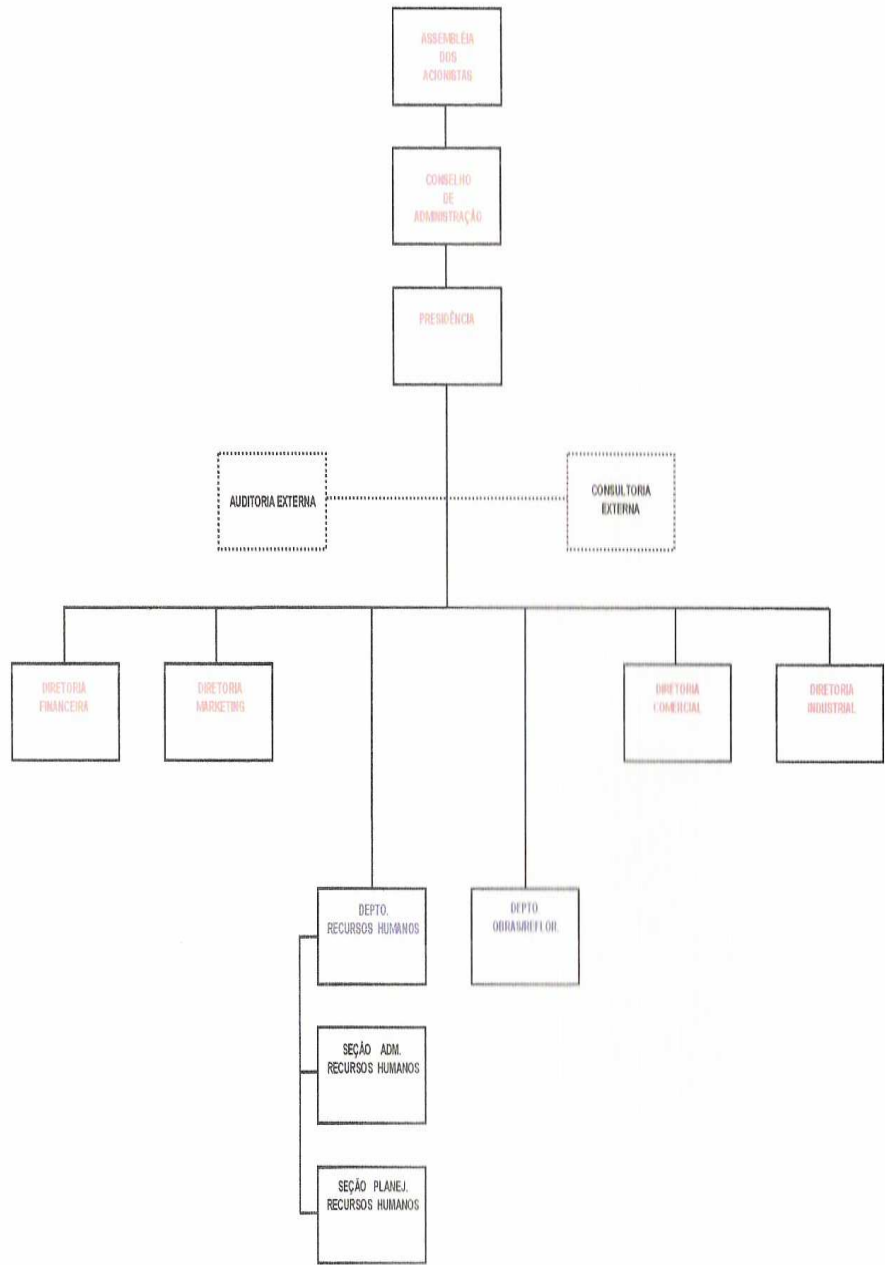
### 2 - Imprensa e meios de comunicação:

- A [REDACTED] preza pelo relacionamento baseado no respeito e na confiança com a imprensa e meios de comunicação.
- É de responsabilidade da Diretoria de Marketing relacionar-se com a imprensa e meios de comunicação, exceto em relação aos investidores, cuja responsabilidade é da Diretoria de Relações com o Mercado.
- Quaisquer solicitações da imprensa sobre informações da empresa devem ser encaminhadas para a área de Marketing. Quando a informação é divulgada diretamente pela empresa aos clientes e fornecedores ou oficialmente à imprensa, torna-se pública. Portanto, antes de qualquer divulgação, é importante certificar-se de que não há problema e de que está autorizado em fazê-la.





ANEXO D – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Legenda:  
— Subordinação Hierárquica  
--- Subordinação Funcional

Fonte: Dados Secundários (2005).